



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN**

Programa de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Educación

**AUTOR:**

Mg. Del Rosario Céspedes, José Clever (ORCID: 0000-0002-3786-1782)

**ASESOR:**

Dr. Cruz Cisneros, Víctor Francisco (ORCID: 0000-0002-0429-294X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Innovaciones Pedagógicas

**PIURA - PERÚ**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mis adorados hijos, hermanos y papá por su ejemplo de fortaleza, perseverancia y comprensión que me motivó a realizar mis estudios de doctorado.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por la vida y salud que me fortalece a continuar, aún en momentos difíciles.

A mis colegas directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de los distritos de Matapalo y Papayal por su valioso e incondicional apoyo.

A mis colegas “Catalinos de corazón que con su comprensión me llevaron a la realización del presente trabajo.

A mis hijos por su permanente aliento que me conllevaron a culminar esta investigación.

A mi excelente asesor por compartir sus conocimientos, experiencias y constante humilde y brillante apoyo, motivándome a la culminación de este trabajo de investigación.

A todos ellos, mi gratitud.

El Autor.

## **PÁGINA DEL JURADO**

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, José Clever Del Rosario Céspedes, estudiante del programa de Doctorado en Educación de la escuela de Posgrado de la Universidad “César Vallejo”, identificada con DNI N° 00237213, con la tesis titulada: **“Programa de liderazgo pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019”**.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción deriven, sometiéndome a la normatividad de la Universidad “Cesar Vallejo”.

Tumbes, diciembre del 2019.

Mg. José Clever Del Rosario Céspedes  
DNI N° 00237213

<b>Índice</b>	<b>pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Acta de sustentación de tesis	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Índice	vii
Índice de tablas y figuras	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	15
2.1. Tipo y diseño de investigación	15
2.2. Operacionalización de variables	16
2.3. Población, muestra y muestreo	17
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	18
2.5. Procedimiento	20
2.6. Método de análisis de datos	20
2.7. Aspectos éticos	20
III. RESULTADOS	21
IV. DISCUSIÓN	30
V. CONCLUSIONES	36
VI. RECOMENDACIONES	37
VII. PROPUESTA	38
REFERENCIAS	40
ANEXOS	48
Anexo 1: Programa de Liderazgo Pedagógico	49
Anexo 2: Instrumento. Cuestionario para estimar la gestión escolar.	97
Anexo 3: Ficha técnica del instrumento	99
Anexo 4: Matriz de validación de contenido por criterio de Jueces o expertos	100
Anexo 5, 6 y 7: Validación de contenido Experto 1,2 y 3	101
Anexo 8: Validez de Criterio de Pearson (ítem – total)	104
Anexo 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19 y 20	105

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Población: Directores de instituciones educativas de los niveles Inicial y primaria de la UGEL Zarumilla.	17
Tabla 2: Muestra: Directores de instituciones educativas de los niveles Inicial y primaria de la UGEL Zarumilla.	18
Tabla 3: Prueba estadística de la variable dependiente.	20
Tabla 4: Nivel de la variable gestión escolar.	21
Tabla 5: Nivel de la dimensión planificación curricular.	22
Tabla 6: Nivel de la dimensión gestión administrativa	23
Tabla 7: Nivel de la dimensión gestión institucional.	24
Tabla 8: Estadística de la variable gestión escolar.	25
Tabla 9: Prueba de hipótesis general de la variable gestión escolar.	26
Tabla 10: Estadística de la dimensión planificación curricular.	27
Tabla 11: Prueba de hipótesis específica 1 de planificación curricular.	27
Tabla 12: Estadística de la dimensión gestión administrativa.	28
Tabla 13: Prueba de hipótesis específica 2 gestión administrativa	28
Tabla 14: Estadística de la dimensión gestión institucional	29
Tabla 15: Prueba de hipótesis específica 3 de la gestión institucional	29

## **Índice de figuras**

Figura 1: Comparación de la gestión escolar.	21
Figura 2: Comparación de la planificación curricular.	22
Figura 3: Comparación de la gestión administrativa.	23
Figura 4: Comparación de la gestión institucional.	24

## RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo determinar el efecto del programa de liderazgo pedagógico en la mejora de la gestión escolar en instituciones educativas unidocente y multigrado de los distritos de Matapalo y Papayal de la UGEL Zarumilla de la región Tumbes, 2019. Investigación procesada mediante el método cuantitativo, de tipo experimental, con diseño cuasi experimental, que trabajó una muestra conformada por 30 directores, divididos en dos grupos: control y experimental. Los datos se recolectaron aplicando un pre test y un post test a ambos grupos, sobre la gestión escolar. Para el análisis de la información se utilizó la prueba T de Student para muestras relacionadas, la que permitió determinar la influencia de la variable independiente en la variable dependiente y sus dimensiones; así como, comprobar las hipótesis. Los resultados descriptivos mostraron en el postest del grupo control un predominio del nivel bajo con un 100% y una prevalencia del nivel alto con el 60% en el grupo experimental; mientras que los resultados inferenciales revelaron una  $t = 48.519$  y una  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ , por lo que se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación. Llegando a la conclusión que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico mejora significativamente la gestión escolar de las instituciones unidocente y multigrado.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, planificación curricular, gestión administrativa, gestión institucional.



## ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of the pedagogical leadership program in improving school management in single-teacher and multi-grade educational institutions in the Matapalo and Papayal districts of the UGEL Zarumilla in the Tumbes region, 2019. Research processed using the quantitative method, of an experimental type, with a quasi-experimental design, which worked a sample made up of 30 directors, divided into two groups: control and experimental. The data was collected by applying a pre-test and a post-test to both groups, on school management. For the analysis of the information, the Student's t-test was used for related samples, which allowed determining the influence of the independent variable on the dependent variable and its dimensions; as well as checking hypotheses. The descriptive results showed in the control group posttest a low level predominance with 100% and a high level prevalence with 60% in the experimental group; while the inferential results revealed a  $t = 48.519$  and a  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ , so the null hypothesis was rejected and the research hypothesis was accepted. Concluding that the application of the pedagogical leadership program significantly improves the school management of single-teacher and multi-grade institutions.

**Keywords:** Pedagogical leadership, curriculum planning, administrative management, institutional management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

La globalización ha hecho que la ciencia y tecnología hayan transformado las formas de convivencia de los humanos y de las organizaciones sociales. Si bien los avances han permitido mejores condiciones de convivencia en los diferentes espacios que se desarrolla el ser humano, también ha presentado situaciones negativas en las dimensiones económicas, sociales, políticas, educativas y culturales. Esta nueva estructura del conocimiento se ha legitimado con la presencia de nuevos paradigmas de composición, gestión y desarrollo. Además, todos estos cambios han afectado, en toda su actuación de convivencia, la vida del hombre. Por todo ello, se requirió a las Instituciones Educativas que cumplan su rol protagónico de contribuir a una formación de personas preparadas y capaces de enfrentar los retos e inconvenientes que en el transcurso de su vida se le presentan, con predisposición y entusiasmo; es decir, aprender a aprender y aprender a convivir (Alvarado, 2008). Estos desafíos no se han logrado porque se han visto afectados por una incipiente gestión escolar pública, especialmente en el área rural, que refleja la baja inversión del estado y desatención a través de ciertos programas de fortalecimiento, estableciéndose brechas que aún no se llegan a explicar, sobre todo en las instituciones públicas unidocente y multigrado de zonas rurales, a pesar de haber recibido intervenciones orientadas a reducir brechas en la gestión escolar. Esta situación también se refleja en las instituciones educativas de similares características existentes en los distritos de Matapalo y Papayal, jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla de la región Tumbes.

El docente en aula concreta su trabajo en el ejercicio de cuatro dimensiones bien definidas: docencia, gestión, tutoría e investigación, desplegando diariamente sus capacidades en cada una de ellas y que tiene que tomar decisiones sobre los procesos pedagógicos y formativos en consonancia con la visión del MINEDU que establece garantizar aprendizajes de calidad con sentido de equidad dentro de una gestión moderna, transparente y descentralizada en condiciones institucionales acogedoras. Sin embargo, esto aún es retórico toda vez que no está ocurriendo en la zona rural y por ende el estado demuestra incapacidad en universalizar una verdadera reforma educativa. Existen voluntades y buenas prácticas desarrolladas por instituciones educativas en diferentes regiones del Perú para que ello ocurra, lastimosamente no son tomadas en cuenta por el ente rector de la educación nacional.

En diversas investigaciones realizadas en Latinoamérica relacionadas a la eficacia de la gestión escolar, en rendimiento académico de los estudiantes, se encuentra una serie de factores que dificultan el rendimiento académico. Indican que desde la escuela se pueden abordar algunos de estos factores, como por ejemplo la actitud y el compromiso del profesor por la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes, el involucramiento de los padres de familia en el quehacer educativo de sus hijos, estrategias de fortalecimiento de relaciones interpersonales. Por lo que, la gestión escolar necesita de líderes pedagógicos que fomenten y desarrollen prácticas innovadoras que generen condiciones favorables para asegurar aprendizajes de calidad. Sin ello, no habrá transformación de las instituciones educativas (Treviño, 2014).

La revista Gestión (2018), indicó que los países que lideran el ranking educativo son Singapur, Corea del Sur y Japón, economías en las que la brecha en el aprendizaje es entendida como la desigualdad que existe entre los años de educación de un ciudadano de 18 años y los años en los que éste realmente aprende) es menor a 1.35 %, y el porcentaje de jóvenes de 15 años no baja del 94% (p.7).

En otras investigaciones realizadas y consultas señalaron que la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Públicas Unidocente o Multigrado es incipiente y que los estudiantes no logran las competencias que les haya ayudado a desarrollar eficientemente su actuar diario. La Gestión escolar se limitó a dar cumplimiento a la normatividad emanada del ente rector (Ministerio) sin haber realizado una contextualización del proceso educativo, desconectando la Institución Educativa del avance científico y tecnológico. El Director y docentes fueron meros cumplidores de normas legales sin generar espacios de reflexión y mejora de la Gestión Escolar, donde se desarrollaron como profesionales de la educación, esperanza de mejora. Este problema se suscita por falta de Liderazgo Pedagógico del Director, justificándolo por la recarga laboral, toda vez tiene a cargo aula dentro de su jornada laboral. A ello le agrega que tiene que realizar gestión administrativa e institucional para la mejora institucional en infraestructura, mobiliario, plazas docentes, etc. Descuidando mejorar su práctica pedagógica que el mundo globalizado exige. Pues continúa con una enseñanza tradicional, que solo potenció el aspecto memorístico más no la reflexión, análisis, crítica, síntesis e interpretación, que son niveles altos de inteligencia, donde se promueve y despierta la creatividad e innovación en los diversos espacios educativos (Tutiaux - Guillon, 2003).

Frente a estas incompetencias de gestión escolar en las instituciones educativas del estado, aparecen muchas inquietudes de orden pedagógico, administrativo e institucional y muchos otros aspectos que intervienen en este proceso dialéctico por la mejorar la enseñanza y aprendizajes, dificultando el logro de competencias en el estudiante. Todos estos aspectos adversos alimentan el espíritu de investigar este fenómeno educativo en sus diversas dimensiones, especialmente en zona rural y de línea de frontera; toda vez que son las menos atendidas e influenciadas por factores culturales regionales, nacionales e internacionales.

A pesar de las continuas propuestas de transformación escolar que diferentes estados realizaron, aún persisten inconvenientes en el tratamiento de mejora y potenciar las habilidades directivas en los docentes que se les asignan funciones de director en las instituciones educativas unidocente o multigrado, lo que evidencia la necesidad de encontrar el aporte de cómo mejorar la conducción de esas instituciones, base cultural y etapa importante para contribuir al desarrollo biológico y social del estudiante en su inserción como individuo de bien.

Se han revisado a nivel internacional, nacional y local los antecedentes siguientes:

En España, Aguilera (2011), desarrolló en su investigación Doctoral: “Liderazgo y clima de trabajo en las escuelas de la Fundación Creando Futuro”, aplicó el diseño cualitativo–cuantitativo, con una muestra de 10 escuelas de la Fundación, como instrumento tuvo el cuestionario, trabajó la técnica del grupo de discusión y concluyó afirmando que la comunicación entre líderes y profesores fue positiva y cordial en la mayoría, generalmente se alienta a los profesores a mejorar en su quehacer educativo, considerando las conductas correctas - positivas de éstos e incentivando en cualquier caso, el accionar crítico de los maestros y que la implicancia del clima destaca por los niveles bastantes buenos y alto grado de cohesión en la integración grupal en la mayoría de centros educativos de la Fundación como producto de las buenas relaciones entre líderes y docentes. Se estima que, si existe un buen clima en el trabajo de docentes con los líderes de la mencionada Fundación, su trabajo redundará en la mejora del accionar institucional.

En Chile, Henríquez (2017), en el estudio “Características del liderazgo directivo en instituciones educativas rurales efectivas”, que realizó la Agencia de Calidad de la Educación concluyó que: (a) Fue elemental que la actitud de los directivos tenga énfasis en la mejora del aprendizaje del estudiante. Tener esos resultados, el conjunto de directivos

crearon las condiciones y escenarios favorables para que los docentes ejecuten su trabajo diario para lograr que los estudiantes puedan avanzar, contaron con tiempo suficiente para planificar y que puedan desarrollar sus clases en un ambiente organizado. Asimismo, desarrollaron un trabajo cooperativo y participativo, conllevó a identificar debilidades de aprendizaje en cada estudiante y a desarrollar acciones para sobrellevarlas. Los directivos deben liderar la transformación de los procesos educativos, retroalimentar el quehacer pedagógico para inclinarse al mejoramiento, haciendo un seguimiento continuo y sistemático en un contexto de confianza, (b) Es fundamental la presencia de los recursos provenientes del estado para el mejoramiento de los establecimientos. De tal manera que los grupos de líderes deben encontrar las herramientas necesarias para formular el Plan de Mejora Escolar, motivando a los distintos entes de la comunidad educativa, estableciendo las prioridades y conducir estratégicamente las diferentes acciones, (c) El Plan de Mejora se convierte en una herramienta útil para implantar innovaciones en las escuelas, con directivos capaces de crear y organizar estrategias participativas que conlleven a identificar debilidades de aprendizaje para enfrentar retos y complejidades del entorno rural. De esta manera motivan su implementación en la comunidad escolar y realizan un adecuado monitoreo y evaluación del progreso, (d) El impulso emprendedor de los equipos directivos con menor proximidad al paladín, romanzan en búsqueda de coaliciones estratégicas, accediendo a nuevos recursos que deben ser bien utilizados, (e) La buena convivencia escolar conlleva a que ningún ente educativo puede estar ausente a la hora de planificar (f) Los responsables de establecimientos educativos rurales que han logrado buenos resultados, han ejercido un liderazgo democrático, incorporando los aportes de los diferentes sujetos, con la autoridad que les corresponde y legitimada por la comunidad educativa. Han liderado los procesos de mejoramiento mediante un Plan de Mejora Escolar, que permitió acceder a recursos adicionales, dando respuestas a las necesidades propias del establecimiento y lograron incorporar a todos en el propósito común, desarrollo integral de sus estudiantes. De tal manera que cuando se realiza un trabajo colaborativo, participativo, democrático, motivado por el director de una escuela, sea ésta rural o urbana, genera seguridad y confianza y compromiso para trabajar por mejores aprendizajes de los estudiantes.

En Perú, la investigación de Colunche, T (2016): “Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas focalizadas del nivel primario del distrito de Salas-Lambayeque en el marco del PELA”, enfoque cualitativo y diseño descriptiva-positiva. Utilizó los métodos analítico,

dialéctico, histórico, lógico inductivo y lógico deductivo. Tuvo una población de 60 directores y una muestra de 30 directores, utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento fue el cuestionario. Concluyó que las instituciones educativas del distrito de Salas-Lambayeque adolecen de liderazgo pedagógico que les permita implementar un plan estratégico para enfrentar la situación existente, dado que las dimensiones de gestión escolar de los modelos teóricos propuestos por el ministerio de educación son tratadas de manera disciplinar y no sistemática. Por lo tanto, el modelo de gestión escolar propuesto, permitió fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico articulando la planificación estratégica mediante el trabajo en equipo y conllevó que la gestión escolar plantee soluciones para la mejora de los aprendizajes.

En Perú, la investigación de Valencia (2016): “La Gestión Educativa y su relación con el Liderazgo de los Directores en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red N° 09 Ate Vitarte - 2016”, diseño Descriptivo Correlacional, con 28 profesores como muestra, usó como instrumento el Cuestionario y las escalas de actitudes, concluyendo que: (a) La relación entre gestión educativa y liderazgo de los directores es muy fuerte, (b) La relación entre planificación y el estilo consultivo de liderazgo de los directores es positiva fuerte, permitiendo una gestión con perfil integral, coherente y unificado. (c) La relación entre organización con el liderazgo participativo de los directores es positiva moderada, permitiendo definir ventajas a futuro. (d) La relación entre aprendizaje de calidad con el liderazgo de los directores es positiva moderada. Las conclusiones arribadas en esta investigación, puedo generalizar que si reconocemos que todo establecimiento educativo es un conjunto de personas que interactúan permanentemente con compromiso y responsabilidad de promover aprendizajes, estableciéndose en comunidades de aprendizaje, con el fin de formar integralmente a los estudiantes para que sean personas útiles a la sociedad. Es decir, ciudadanos capaces de desenvolverse competentemente ante los retos que en su diario vivir le toca enfrentar, sobre todo practicando valores éticos y morales para construir una sociedad con inclusión social.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú –FORGE (2018), elaboró el documento “Evaluación e implementación de la intervención de Acompañamiento Pedagógico en Instituciones Educativas Multigrado”, de diseño de modelo conceptual y el marco lógico, se valió de una muestra constituida por 14391 docentes y 174107 alumnos (42% de estudiantes de escuelas multigrado), utilizó como técnicas e instrumento la entrevista, talleres, grupos focales y guías de observación; se llegó a las siguientes

conclusiones: (a) En cuanto al diseño, existe evidencia válida tanto para el modelo conceptual como para los ponentes de la estrategia. (b) Para la estrategia no se ha establecido un marco lógico propio y, el marco lógico que utiliza no señala indicadores de desempeño para el acompañamiento pedagógico multigrado. (c) Los mecanismos de sostenibilidad de los criterios de focalización y priorización no se encuentran posesionados. (d) Es necesario definir más clara las funciones de cada uno de los involucrados para evitar duplicidades o confusión de funciones. (e) Se requiere de una estructura clara de seguimiento y monitoreo donde se consideren indicadores de desempeño de la intervención. (f) Se oculta la información de seguimiento y monitoreo entre los actores involucrados en la intervención.

En Perú, Tantaleán, G. (2017), desarrolló su investigación “Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, 2017”, de diseño Descriptivo-analítico de corte transversal o transaccional, con una población de 79 directores y subdirectores de la provincia de Ferreñafe y una muestra de 16 sujetos mencionados, utilizó como técnicas el Fichaje y la Observación, y como instrumento el cuestionario con escala de Likert. Utilizó el método analítico. Concluyó que el programa nacional de capacitación contribuye significativamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; asimismo, que el nivel del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe fue alto (56 %).

En Tumbes - Perú una investigación fue realizada por Cobeñas (2014) denominada “Gestión de procesos y su relación con el Clima institucional de la Institución Educativa N° 100 “Manuel Catalino Farías Morán” del distrito de Matapalo–Tumbes, 2014”, de diseño correlacional que corresponde a la investigación No experimental Transversal, Tuvo una muestra constituida de 23 trabajadores, utilizó al cuestionario como instrumento y llegó, entre otras, a las conclusiones siguientes: (a) Existe alto grado de correlación de Pearson (0,847). Significa una contribución al cumplimiento de lo planificado, (b) La correlación entre planeamiento estratégico con clima institucional es elocuente.

Desde mi experiencia como docente nombrado por más de veintinueve (29) años, todos laborados en zona rural y de Línea de Frontera, especialmente como directivo en el distrito de Matapalo en una institución educativa Polidocente completo, por más de 20 años, y haber sido director designado en la UGEL Zarumilla por tres (3) veinte (20) años. Además tener

la experiencia como acompañante de directores de instituciones educativas unidocente y multigrado en los distritos de zona rural y de frontera como Canoas de Punta Sal, Pampas de Hospital y Matapalo de la región Tumbes, he podido constatar que, independientemente de las continuas propuestas de transformación escolar que se ha realizado por el ente rector del sector educación, como es nuestro Ministerio, puedo afirmar que aún persisten dificultades y debilidades para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades directivas en los docentes de aula que se les asignaron cargos con funciones de director en instituciones educativas unidocente y multigrado, especialmente en el distrito de Matapalo, situación que hace que se mantenga y hasta crezca la brecha en los resultados de gestión escolar entre éstas y las Polidocente, sin que ningún órgano intermedio, especialista, investigador o instituciones públicas de los niveles de gobierno como las Municipalidades, tanto distritales como provinciales y el gobierno regional, que por ley les corresponde, traten de enfrentar el porqué de que exista y se mantenga esta brecha entre lo rural y urbano. De cierta manera como que se trataría de una discriminación o desatención a los pueblos y caseríos para su emprendimiento hacia el crecimiento y desarrollo de sus poblaciones para que tengan una vida de calidad. Ante la inoperancia de los diferentes organismos e instituciones, es necesario, casi urgente, que este problema debe ser investigado para determinar causales que conlleven a encontrar una solución en beneficio de estudiantes y comunidades de zona rural y de frontera, especialmente de la población del distrito de Matapalo en la región Tumbes, haciendo una propuesta de gestión escolar que permita cortar la brecha entre los establecimientos educativos de zona rural frente a los urbanos, haciendo del sector educación una oportunidad equitativa de crecimiento y desarrollo para todos los peruanos.

También se han tomado en consideración enfoques y teorías siguientes:

El enfoque socio-formativo el liderazgo pedagógico, Hernández, S., Tobón, S., & Vásquez, J. (2015), con el objeto de garantizar la formación integral se apoya en la gestión del conocimiento, teniendo como base el proyecto ético de vida. Dichas prácticas son acordes a los retos que tiene que afrontar el actual sistema educativo peruano. Dejando un referente que establece con claridad los conceptos y su correspondiente con el proceso metodológico para que las figuras inmersas en el contexto escolar, apliquen con un alto sentido de compromiso ético, un modelo de liderazgo pedagógico y distribuido que conlleve a mejorar la calidad de procesos destinados a lograr la formación integral de los estudiantes. Este enfoque establece que el papel central del liderazgo está en su metodología, constituye una



herramienta principal en el desarrollo de las personas, a fin de brindarles las herramientas para desafiar los retos que la sociedad y los diversos contextos les demanden.

El Enfoque de Gestión Escolar basada en el Liderazgo Pedagógico que plantea el Ministerio de Educación del Perú (2016), nos indica que una dirección centrada en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes tiene que relacionar todo aquel conjunto de actividades que fluyen por mejorar la enseñanza y el aprendizaje desarrolladas por los docentes. De tal manera que el liderazgo pedagógico tiene función “transformadora” y no limita al docente trabajar en las condiciones existentes, sino que las va cambiando en el accionar de su trabajo cotidiano. Este ejercicio de liderazgo que realiza la dirección se ve como práctica de capacidades distribuidas de manera democrática en el conjunto de la organización. Se instituye en una cultura escolar que promueve la democrática con involucramiento de las familias y la comunidad para una sana convivencia. Desarrolla a su personal, rediseña la organización y gestiona la enseñanza y aprendizaje de manera eficaz. Es decir que, el liderazgo Pedagógico se asume como la cualidad transformadora que debe tener el responsable de todas las dimensiones que desarrolla la organización educativa, centrada en la atención y transformación del accionar centrado en los aprendizajes.

La teoría de Vivan Robinson (2011) que la elabora en función a varias investigaciones a nivel internacional y desde la perspectiva del Liderazgo Pedagógico en la educación de Chile, aterriza que el rol del director en su buen desempeño directivo tiene que vincular cinco prácticas: Establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes, y garantizar un ambiente adecuado. Esto significa que la labor del directivo no solamente debe promover acciones de mejora sino que tiene que involucrarse en las mismas para que su accionar surta efectos en el funcionamiento de la institución educativa que dirige. Y con mayor razón cuando desempeña doble rol o función: docente-director, donde tiene que reflexionar con sus estudiantes, los padres de familia y los miembros referentes de la comunidad o conocidos también como los sabios locales, con quienes puede elaborar su plan estratégico o de mejora que el ministerio de educación establece para instituciones educativas unidocente y multigrado.

Otras consideraciones teóricas sobre liderazgo están la transformacional de Bracho y García (2013), nos mencionan que el líder exhibe diferentes patrones de dirección de acuerdo a las circunstancias y de lo que éstas le demanden. Es decir, dicho liderazgo está enfocado en

motivar a las personas e imprimirles su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas, produciendo cambios en grupos, organizaciones y en la sociedad que representan, buscando beneficios para la colectividad. Bajo esta teoría, las personas actúan en forma creativa e innovadora, con compromiso de lograr metas comunes.

La teoría de Gestión Educativa un nuevo paradigma, Correa y Álvarez (2010), afirma que la Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Se considera una disciplina aplicada con un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Busca eficacia mediante la división de tareas y la especialización, aplica los conocimientos de la administración para optimizar los resultados

El Liderazgo Pedagógico involucra el conjunto de competencias directivas que promueven contextos organizativos para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje (MINEDU, 2016). Un líder Pedagógico innova, promueve, desarrolla y cumple metas educativas.

El programa de liderazgo pedagógico es una puesta en práctica de actividades comprometidas, donde se pone en prueba las viabilidades y coherencias entre un diseño predeterminado y la aplicación compleja e incierta, ya que la limitación de recursos incide de manera negativa en la adaptación y transformación continua del programa (Medina & Gómez, 2014).

Líder Pedagógico es aquel que integra recursos para que lo planificado genere aprendizajes esperados (Roque, 2015). El líder Pedagógico es la persona que, estableciendo relación de poder, persuade transformar la actividad educativa diaria. También el líder Pedagógico estipula la ideología, la estructura, el clima laboral y actividades para alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia (Flores, 2015).

Así mismo la gestión escolar son acciones articuladas con el propósito de lograr aprendizajes requeridos por los alumnos (MINEDU, 2016). La gestión escolar deberá ser entendida como acción de búsqueda del mejoramiento de la calidad.

La gestión escolar también es entendida como la administración que eslabona la planificación y los objetivos a alcanzar (Fúnez, 2014). La gestión como innovación de la administración.

Asimismo se entiende por gestión escolar a las decisiones reglamentadas que orientan la planificación, ejecución y control (Carrasco, 2002). Son decisiones de políticas que se formulan en distintos niveles de gobierno.

Dentro de las dimensiones de la variable independiente, Liderazgo Pedagógico; se encuentra la dimensión, Clima institucional; que es el Espacio físico social, donde la persona coordina con los demás en búsqueda de metas y objetivos (Atalaya, 2016). El comportamiento de los alumnos, docentes y cuerpo directivo está influenciado y determinado por el clima institucional.

Percepción de la vida escolar producto de relaciones interpersonales, sentido de seguridad (MINEDU, 2016). Relaciones humanas dentro de un entorno objetivo

También la dimensión Monitoreo y acompañamiento, que es un sistema que ofrece asesoría planificada al desempeño docente y gestión institucional (Sánchez, 2014). Es el seguimiento permanente a la actividad docente.

Seguimiento a la dirección del aprendizaje, aplicando técnicas y estrategias para el buen desempeño educativo (Pacheco, 2016). Seguimiento que se le hace a todo el accionar educativo en una institución.

De igual manera la dimensión Evaluación formativa, entendida como el proceso en el que docentes y alumnos evalúan sus avances en relación a objetivos planteados, trabajo cotidiano del aula para tomar las mejores decisiones (Agencia de Calidad de la Educación, 2016). El docente y el alumno evalúan el cumplimiento de metas y objetivos centrado en los aprendizajes.

Recopilación sistemática de evidencia del aprendizaje y acerca de los resultados de la planificación prevista y su posible modificación (Hernández, 2013). Se comprueba el aprendizaje de los estudiantes, y si los conocimientos van de acuerdo con los objetivos planteados.

Dentro de las dimensiones de la variable Gestión Escolar, se encuentra la Planificación Curricular, proceso establecido con el propósito de desarrollar la enseñanza aprendizaje pertinente y eficaz (MINEDU, 2016). La planificación considera qué y cuál es la forma de desarrollar los aprendizajes.

Organización y anticipación de los procesos que buscan una enseñanza y aprendizaje pertinente en función de docentes de amplia experiencia (Huamán, 2018). La planificación y la experiencia docente es vital en el proceso enseñanza aprendizaje

También, la Gestión Administrativa, en la administración del currículum, basado en un paradigma educativo (Salas, 2003). La administración deberá elevar la gestión educativa en busca de un mayor nivel de la calidad educativa.

Logro de cambios y adaptaciones con incremento de productividad (Franco y Jiménez, 2002). La administración busca que la escuela resuelva la demanda de la prestación de los servicios educativos de la comunidad.

Así como la gestión institucional, que viene hacer la organización institucional educativa para el uso óptimo de los recursos financieros (Cárdenas, 2015). La gestión institucional buscará implementar su plan estratégico.

Proceso de acciones administrativas, gerencial, económico presupuestales para la consecución de la intencionalidad pedagógica. (Secretaría de Educación Pública, 2010). Procesos que relacionan el uso de los recursos humanos y materiales con fines estrictamente educativos.

Dentro de los indicadores de la variable dependiente, se menciona en primer lugar, la Preparación para el aprendizaje, que involucra la planificación del trabajo pedagógico por medio de la preparación del programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje dentro del marco de un enfoque intercultural e inclusivo, que involucra tener un conocimiento sobre las necesidades y características culturales, sociales, materiales y cognitivas de los educandos, dominio de contenido pedagógico y disciplinar; al igual que la elección de material educativo, estrategia de enseñanza y evaluación del aprendizaje (Ministerio de Educación, 2012).

En segundo lugar, el Aprendizaje, proceso del logro de competencias a partir de diversas posturas que conllevan a enfrentar con éxito cualquier cambio (Pérez y Gardey, 2012). El aprendizaje se obtiene a partir de la experiencia que realiza la persona ante las diferentes situaciones que se le presentan y que las supera con facilidad. Es decir, el aprendizaje se construye a partir de las vivencias que realiza el ser humano

En tercer lugar, el Plan de mejora, que es la identificación de actividades débiles que se detectan en una organización a través de la autoevaluación (Ara, 2019). Un Plan de mejora

es la toma de decisiones para revertir una débil situación que se ha detectado con la finalidad de fortalecer la gestión.

En cuarto lugar, los Recursos y materiales, es todo bien concreto que contribuye al logro de objetivos institucionales (Estrella, 2012). Los recursos y materiales se hacen necesarios en una institución u organización porque facilitan el logro de objetivos.

En quinto, lugar sistema de autoevaluación, es la búsqueda de mejor calidad de la práctica educativa para los cambios que exige o reclama el contexto real (Cano, 2013). La autoevaluación institucional es el proceso de mejora de la calidad desarrollado por los propios actores.

En sexto lugar, gestión y riesgo, es construir una cultura de prevención con conocimiento de los riesgos y minimizar los desastres (MINEDU, 2016). Debemos reconocer nuestro entorno, organizarnos, saber cómo minimizar los riesgos como nuestros antepasados y evaluarnos permanentemente.

En séptimo lugar, celebrar convenio, es el acuerdo entre instituciones para aprovechar mutuamente sus recursos y potencialidades (UNP, 2018). Una de las mejores estrategias de la gestión educativa es la celebración de convenios interinstitucionales para fortalecerse.

En octavo lugar, Toma de decisiones, proceso sistémico y racional de elección de determinada alternativa (Santiago, 2017).

En noveno lugar, Convivencia, conjunto de relaciones humanas de una escuela, es colectiva y de responsabilidad compartida entre todos (MINEDU, 2016). La convivencia involucra a directivos, docentes, auxiliares, estudiantes, personal administrativo, entre otros.

En décimo lugar, Organización institucional, forma de creaciones de un conjunto de personas que atienden un contexto determinado y que marcan su propia historia (Douglas, 1986). Cada organización institucional constituye su forma de actuar en relación a un determinado espacio del contexto.

Con la finalidad de saber por qué aún se mantiene una brecha de los resultados de instituciones educativas polidocente frente a las unidocente o multigrado, se plantea como problema general: ¿Qué efectos tiene el programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?

Dentro de los problemas específicos: ¿Cuáles son los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?, Cuáles son los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019? y ¿Cuáles son los efectos Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?

La investigación se ha justificado desde cuatro perspectivas, en primer lugar, Teórica, porque aporta nuevo conocimiento con fundamento teórico basado en enfoques de Gestión basadas en el Liderazgo Pedagógico que relaciona al conjunto de actividades orientadas a la mejora del proceso de enseñanza para generar nuevos aprendizaje. El liderazgo pedagógico postula una labor que conlleva a “transformar” el servicio educativo y las prácticas pedagógicas. Esto es, ir cambiando las condiciones de trabajo existentes.

En segundo lugar, práctica, porque contribuye a solucionar las brechas de gestión escolar entre las instituciones educativas unidocente y multigrado frente a las instituciones polidocente completa.

En tercer lugar, metodológica, porque aporta un nuevo programa de mejora sobre liderazgo pedagógico, que va influir sobre la gestión escolar en la conducción de las instituciones unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla, región Tumbes, especialmente en los distritos de Matapalo y Papayal.

En cuarto lugar, social, porque beneficia a la comunidad educativa de las instituciones unidocente y multigrado de los distritos de Matapalo y Papayal de la UGEL Zarumilla, región Tumbes, permitiendo mejorar sobre gestión escolar por medio del desarrollo del programa Liderazgo pedagógico, convirtiéndose en un aporte transcendental para la comunidad magisterial ya que por medio de la réplica del programa se mejoraría la calidad educativa. Asimismo, aporta a la comunidad científica porque se ha validado estrategias para mejorar la gestión escolar con base en el método científico, permitiendo entender los vacíos que muchas veces el Ministerio de Educación no las considera porque simplemente no contextualiza la problemática en cada institución unidocente y multigrado.

Se planteó como objetivo general: Determinar los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

También, como objetivos específicos: Establecer los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019; establecer los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019; y establecer los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Se formuló como hipótesis general afirmativa,  $H_i$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene efectos significativos en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Y como negativa  $H_0$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene efectos significativos en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

De igual manera, las hipótesis específicas fueron:  $H_1$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene efectos significativos en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Así como  $H_2$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene efectos significativos en la gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Y  $H_3$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene efectos significativos en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

## II. MÉTODO

El enfoque en el que se enmarcó la investigación fue el cuantitativo, que consiste en extraer datos estadísticos mediante la aplicación de instrumentos a una parte de la población que le denominamos muestra, cuyos inferencias se generalizan a toda la población considerada para la investigación (Cadena-Iñiguez y otros, 2017). El que se ha seleccionado por que en la investigación realizada se aplicaron cuestionarios, cuyos ítems se cuantificaron mediante métodos estadísticos para arribar a conclusiones deductivas que se generalizaron a la población considerada.

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

#### Tipo

El **tipo** que se utilizó fue el explicativo. Este tipo de investigación consiste en la intervención de dos variables, donde una de ellas se manipula con la intención de llegar a un aporte científico o aspectos prácticos de mejora de un determinado aspecto con fiabilidad y validez posible de las causas y efectos. (Tamayo, 2004). La cual se ha seleccionado por que se han establecido un grupo control y otro experimental que conlleven a determinar y explicar los efectos o lo que ocurre al aplicar el Programa de Liderazgo Pedagógico (VI) en la Gestión Escolar (VD) de las instituciones educativas unidocente como multigrado en los distritos de Matapalo y Papayal.

#### Diseño

El diseño de investigación que se aplicó fue el experimental de tipo Cuasi experimental. Este tipo de diseño se caracteriza por la conformación de los grupos control y experimental no se pueden constituir de manera aleatoria son “no equivalentes” o pre establecidos (Vara, 2012). Este diseño se ha seleccionado porque la población (instituciones unidocente y multigrado) en la UGEL Zarumilla permite constituir dos grupos: el de y el experimental de manera no aleatorio

Esquema del diseño:

<b>GE:</b>	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
<b>GC:</b>	O <sub>3</sub>	---	O <sub>4</sub>

Dónde:

GE: Grupo experimental

O<sub>1</sub>: Pre test aplicado al GE.



X: Tratamiento (programa)

O<sub>2</sub>: Posttest aplicado al GE.

GC: Grupo control.

O<sub>3</sub>: Pretest aplicado al GC.

O<sub>4</sub>: Pos test aplicado al GC.

## 2.2 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Variable independiente Programa de Liderazgo Pedagógico.	Es un modelo de dirección escolar y gestión educativa, cuya eficacia ha sido reiteradamente probada con soporte empírico en las investigaciones de efectividad y liderazgo escolar. Se trata entonces, de esfuerzos en materia de diseño, dirección y desarrollo de escuela y sistemas educativos (Contreras, 2016).	Es el conjunto de actividades orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes dentro de una convivencia favorable, la cual consta de las siguientes dimensiones: Clima institucional, monitoreo y acompañamiento y evaluación formativa.	D1: Clima institucional	- Gestión de la convivencia. - Convivencia escolar. - Fortalecimiento de espacios de participación.	ordinal
			D2: Monitoreo y acompañamiento.  D3: Evaluación formativa.	- Acompañamiento pedagógico. - Trabajo colegiado. - Seguimiento al progreso de aprendizajes.  - Retroalimentación permanente. - Autorregulación del aprendizaje. - Autonomía del aprendizaje.	
Variable dependiente Gestión escolar	Son las acciones homólogas con un alto grado racional con un control adecuado del funcionamiento de los servicios y procesos (García, 2018).	Es Escala de eficiencia y eficacia del servicio educativo en instituciones educativas unidocente y multigrado de zona rural, mediante la aplicación de cuestionarios, la cual consta de las siguientes dimensiones: planificación curricular, gestión administrativa y gestión institucional.	D1: Planificación Curricular	- Preparación para el aprendizaje compartido. - Aprendizaje - Plan de mejora.	ordinal
			D2: Gestión administrativa.  D3: Gestión institucional	- Recursos y materiales. - Sistema de autoevaluación. - Gestión y riesgo. - Celebración de convenio. - Toma de decisiones. - Convivencia democrática - Organización institucional	

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3 Población, muestra y muestreo

### Población

Población es entendida como el conjunto de casos que concuerden en determinadas especificaciones (Hernández-Sampieri (2019). La población estuvo constituida por 30 directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de Educación Inicial y Educación Primaria de los distritos de Matapalo, Papayal, Aguas Verdes y Zarumilla que pertenecen a la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla, región Tumbes. Se ha indicado esta cantidad de población por que en el título del presente estudio ya está delimitado.

Tabla 1

*Directores de Instituciones Educativas de los niveles de educación inicial y primaria de la UGEL Zarumilla.*

Distrito	Directores de instituciones educativas del Nivel Inicial	Directores de instituciones educativas Nivel Primaria	Total de directores de instituciones educativas
Matapalo	04	04	08
Papayal	01	06	07
Aguas Verdes	06	03	09
Zarumilla	05	01	06
Total	16	14	30

Fuente: Oficina de estadística de la UGEL Zarumilla.

### Muestra

La muestra es un conjunto de elementos o sujetos extraídos de la población, su elección no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández-Sampieri, 2019). La muestra estuvo constituida por las 30 directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla de la región Tumbes, distribuidos en dos grupos, el primero fue el grupo control conformado por 15 directores de instituciones educativas de los distritos de Zarumilla y Aguas Verdes y el otro grupo fue el grupo experimental conformado por 15 directores de instituciones educativas de los distritos de Matapalo y Papayal. Se seleccionó esa cantidad de muestra porque su tamaño se ha establecido mediante el muestreo no probabilístico.

Tabla 2

*Directores de Instituciones Educativas de los niveles de educación inicial y primaria de la UGEL Zarumilla*

Directores de instituciones educativas y nivel educativo	Distritos	Grupo	Cantidad de directores de instituciones educativas
Directores de instituciones educativas del nivel Inicial y primaria	Zarumilla y Aguas Verdes	Control	15
Directores de instituciones educativas del nivel Inicial y primaria	Matapalo y Papayal	Experimental	15
		Total	30

Fuente: Elaboración propia.

## **Muestreo**

El muestreo es el proceso de selección de unidades de la población de interés para estudiarlas a profundidad con el objetivo de extraer conclusiones sobre el conjunto de la población (Persman, 2014). Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia o dirigido, porque la población ya está pre determinada.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1 Técnicas de investigación**

Se utilizó la Encuesta para recolectar la información. La Encuesta es la forma ordenada de indagar información necesaria e intencional para el logro de un objetivo (López-Roldán, 2015). Se seleccionó esa técnica porque el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado y es necesario, de acuerdo al diseño de investigación, aplicar pre y postest.

### **2.4.2 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento que se usó para recoger datos de la muestra fue el Cuestionario. El cuestionario es la forma de ordenar una serie de preguntas con la finalidad de recoger información intencionada para elaborar una teoría (Hernández-Sampieri, 2019). Se ha seleccionado ese instrumento porque el método de investigación fue cuantitativo y porque las alternativas de respuesta a cada pregunta tienen opciones pre definidas.

### **2.4.3 Validez de los instrumentos**

La validez es el grado de validez que tiene un instrumento para medir la variable a investigar, se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos (Hernández, 2014). Se conoce que se usan tres tipos de validez: de contenido, de criterio y de constructo. La validez de contenido, consiste en el Nivel de validez que obtiene un instrumento a través del análisis especializado que realizan los expertos en un tema determinado (Hernández-Sampieri, 2014). Se utilizó el tipo de validez porque es necesario que expertos o especialistas en el tema den fe del contenido exhausto de la Variable. Esto quiere decir que los indicadores de la variable a manipular son pertinentes y suficientes para lo cual se aplicó el modelo de la Matriz de validación del instrumento, establecida por la Universidad César Vallejo.

La validez de criterio, consiste en la forma cómo validar un instrumento, aplicando fórmulas o aplicativos virtuales, que arrojen coeficientes para la discriminación de grupos en una investigación (Hernández-Sampieri, 2014). Se empleó el tipo de validez de criterio, también denominada validez de Pearson, porque se tiene que determinar la validez del instrumento aplicando una prueba piloto y realizar el análisis de varianza para observar que las puntuaciones discriminan grupo grupos opuestos de valores. Se calcula con los datos de la prueba piloto.

La validez de constructo, consiste en la explicación de las mediciones a la variable a medir, refleja la teoría a través de la medición intencional (Hernández-Sampieri, 2014). Se usó el tipo de validez de constructo, también denominada validez dominio total, Porque se tiene que determinar el grado de validez del instrumento mediante el análisis factorial. Se obtiene con los datos recogidos en la prueba piloto.

### **2.4.4 Confiabilidad de los instrumentos**

La confiabilidad es la utilidad y seguridad que brinda un instrumento para recoger información oportuna y pertinente de un contexto determinado para un fin específico (Sueiro, 2012). Se utilizó el método de consistencia interna y estadístico Alfa de Cronbach para calcular la confiabilidad del instrumento, para lo cual se aplicará una prueba piloto. Se aplicará ese método y esa prueba estadística porque se está usando instrumentos cuantitativos donde la relación y el grado de concordancia se tienen que comprobar.

Tabla 3.

*Prueba estadística.*

Estadísticas de fiabilidad		
Variable Dependiente	Alfa de Cronbach o	Elementos
Gestión Escolar	,860	10

Fuente: Prueba piloto.

## 2.5 Procedimiento

La información se recolectó de la siguiente manera:

- Se revisaron instrumentos de otras tesis para construir adecuadamente el instrumento a aplicar.
- Se sometió a juicio de tres (3) especialistas para validarlo.
- Se solicitó autorización para aplicar la prueba piloto.
- Se orientó e informó a los participantes y se les pidió su consentimiento.
- Se aplicó la prueba piloto.
- Se trasladó la información recogida a una base de datos.

## 2.6 Métodos de análisis de datos

Se utilizó el análisis descriptivo, que permitió presentar los resultados en tablas y figuras con sus interpretaciones.

Así también se usó el análisis inferencial, que permitirá presentar tablas que muestren las diferencias de medias entre los grupos y las pruebas estadísticas para comprobar las hipótesis.

## 2.7 Aspectos éticos

Se tomó el consentimiento informado porque es necesario que los encuestados deban saber para qué se está investigando. Se consideró el anonimato porque no se puede difundir declaraciones que puedan realizar los sujetos entrevistados, solo interesa sus respuestas más no su apreciación individual. Se respetaron los derechos de los autores consultados por que es una participación voluntaria. Se respetará la autenticidad de los datos porque se recoge la información sin tergiversarla. Pueden considerar otros aspectos, como por ejemplo el derecho de autor.

### III RESULTADOS

Objetivo general:

Determinar el efecto de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 4.

*Gestión escolar, antes y después (GC y GE).*

NIVEL	GRUPO CONTROL				GRUPO EXPERIMENTAL			
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTO	0	0	0	0	0	0	9	60
MEDIO	0	0	0	0	0	0	6	40
BAJO	15	100	15	100	15	100	0	0
TOTAL	15	100.00	15	100.00	15	100.00	15	100.00

Fuente: Cuestionario para estimar la gestión escolar.

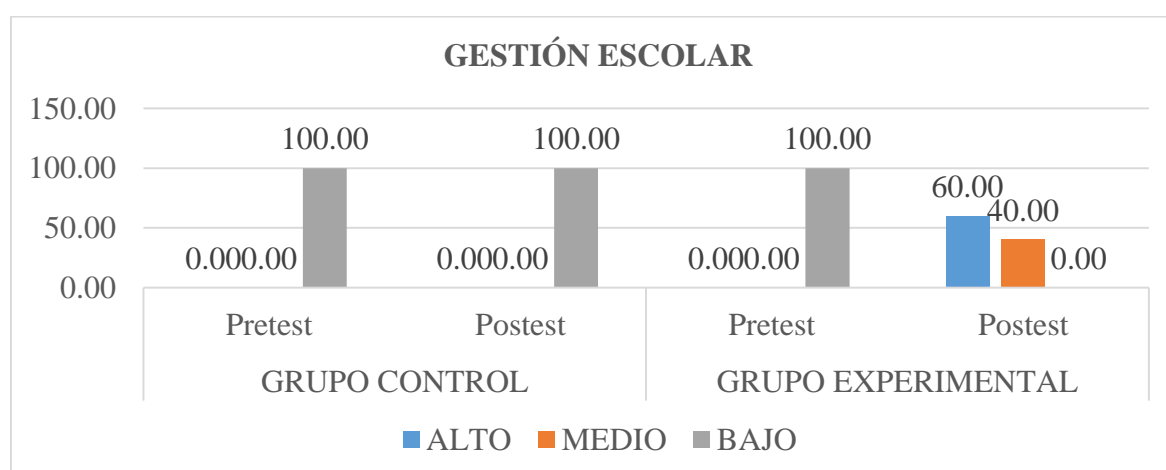


Figura 1. Gestión Escolar, antes y después (GC y GE).

Interpretación:

En la tabla 4 y figura 1, se visualiza en el posttest de gestión escolar, que el 100,00% de los directores del grupo control se mantienen en el nivel bajo. En cambio, el 60,00% de los directivos del grupo experimental mejoraron sus puntajes ubicándose en el nivel alto y un 40% se ubican en el nivel medio, evidenciando un incremento del 60,00%, posterior a la aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico.

### Objetivo específico 1:

Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 5.

*Planificación Curricular, antes y después (GC y GE).*

NIVEL	GRUPO CONTROL				GRUPO EXPERIMENTAL			
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTO	0	0	0	0	0	0	10	66.67
MEDIO	0	0	2	13.33	0	0	5	33.33
BAJO	15	100	13	86.67	15	100	0	0
TOTAL	15	100.00	15	100.00	15	100.00	15	100.00

Fuente: Cuestionario para estimar la gestión escolar.

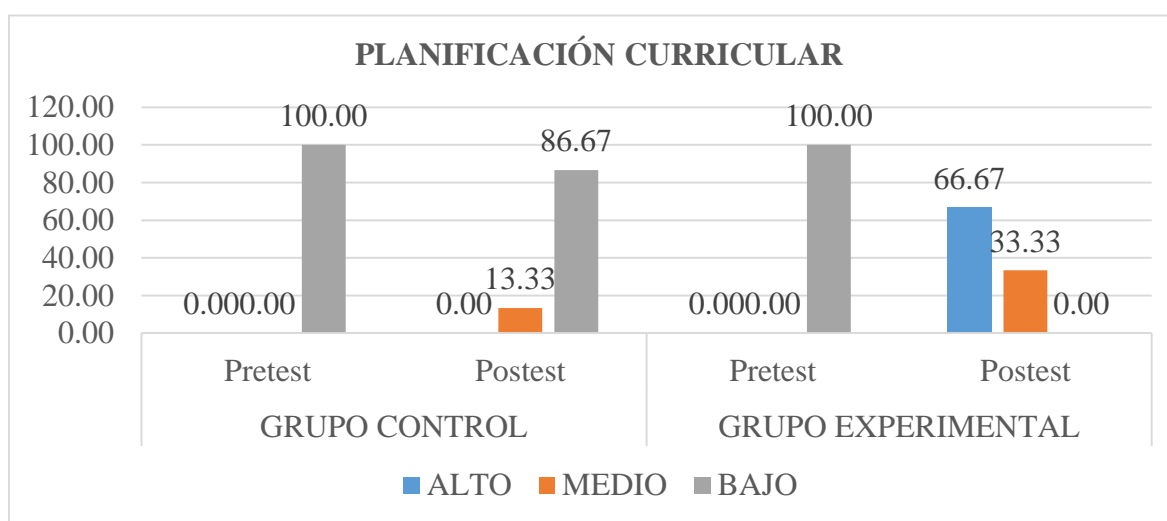


Figura 2. Planificación Curricular, antes y después (GC y GE).

### Interpretación:

En la tabla 5 y figura 2, se visualiza en el Posttest de la dimensión planificación curricular; que ningún directivo del grupo control se ubica en nivel alto, el 13,33% logra el nivel medio y el 86,67% el nivel bajo. Mientras que el 66,67% de los directivos del grupo experimental se ubicaron en nivel alto y 33,33% logra ubicarse en el nivel medio, observando un incremento del de 66,67% (de 00,00% al 66,67%), posterior a la aplicación del programa de liderazgo pedagógico.

## Objetivo específico 2:

Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 6.

*Gestión administrativa, antes y después (GC y GE).*

NIVEL	GRUPO CONTROL				GRUPO EXPERIMENTAL			
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTO	0	0	0	0	0	0	9	60
MEDIO	0	0	0	0	0	0	6	40
BAJO	15	100	15	100	15	100	0	0
TOTAL	15	100.00	15	100.00	15	100.00	15	100.00

Fuente: Cuestionario para estimar la gestión escolar.

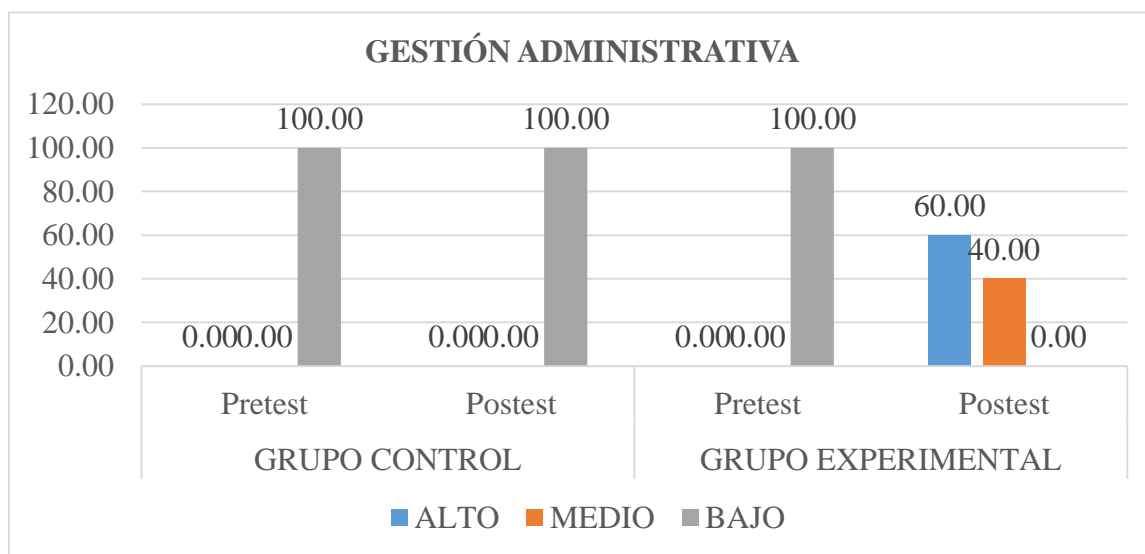


Figura 3. Gestión administrativa, antes y después (GC y GE).

## Interpretación:

En la tabla 6 y figura 3, se aprecia en el posttest dimensión gestión administrativa, que el 100,00% de los directivos del grupo control se mantienen en nivel bajo. Mientras que 60,00% de los directivos del grupo experimental se situaron en nivel alto y 40,00% en el nivel medio, visualizando un incremento del 60,00% (de 00,00% al 60,00%), posterior a la aplicación del programa de liderazgo pedagógico.



### Objetivo específico 3:

Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 7.

*Noción gestión institucional, antes y después (GC y GE).*

NIVEL	GRUPO CONTROL				GRUPO EXPERIMENTAL			
	Pretest		Posttest		Pretest		Posttest	
	f	%	f	%	f	%	f	%
ALTO	0	0	0	0	0	0	6	40
MEDIO	0	0	0	0	0	0	9	60
BAJO	15	100	15	100	15	100	0	0
TOTAL	15	100.00	15	100.00	15	100.00	15	100.00

Fuente: Cuestionario para estimar la gestión institucional.

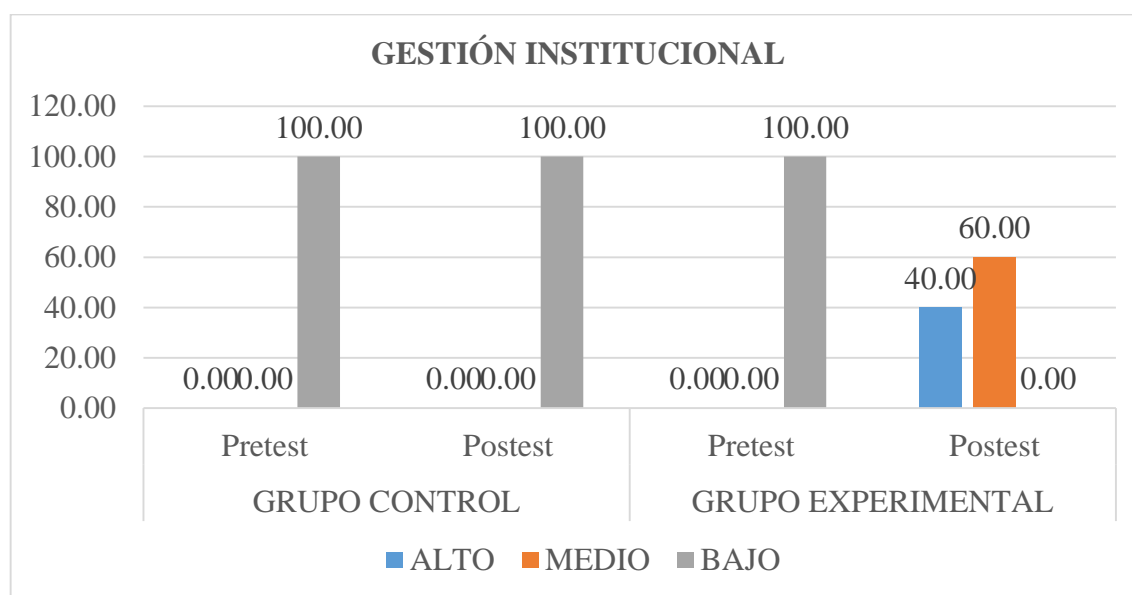


Figura 4. Gestión institucional, antes y después (GC y GE).

### Interpretación:

En la tabla 7 y figura 4, se percibe que en el posttest dimensión gestión institucional, que el 100,00% de los directivos del grupo control se mantienen en nivel bajo. Mientras que el 40,00% de los directivos del grupo experimental se ubicaron en nivel alto y el 60% en nivel medio, observando un incremento del 40,00% (de 00,00% al 40,00%), posterior a la aplicación del programa de liderazgo pedagógico.

### 3.2. Análisis inferencial

#### Prueba de Normalidad

Se aplicó para determinar con que prueba se debe contrastar las hipótesis de investigación.

##### a) Pruebas:

**Kolmogorov-Smirnov:** para muestras grandes mayores de 30 sujetos.

**Shapiro-Wilk:** en muestras pequeñas, iguales a 30 o menos sujetos.

##### b) Criterios para determinar la normalidad:

$\text{Sig.} \geq \alpha$  aceptar  $H_0$  = los datos proceden de una distribución normal.

$\text{Sig.} < \alpha$  aceptar  $H_1$  = los datos no proceden de una distribución normal.

##### c) Resultado de la prueba de normalidad de la variable gestión escolar

Pruebas de normalidad							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro - Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Postest	GE VD	.134	15	.200*	.939	15	.375
Postest	GC VD	.223	15	.043	.899	15	.093

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

##### d) Decisión estadística de Normalidad:

Normalidad		
Sig. = 0,375	>	$\alpha = 0,05$
Sig. = 0,093	>	$\alpha = 0,05$

##### e) Interpretación:

Al tratarse de muestras menores a 30 sujetos, tanto en el grupo experimental como en el grupo control, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Asimismo, se observa que los valores de Sig., en ambos momentos (pretest y postest), resultaron mayores que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ , indicando que los datos proceden de una distribución normal, correspondiendo usar la prueba paramétrica T de Student para contrastar las hipótesis.

### 3.2.1. Prueba de hipótesis general

$H_i$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

$H_0$ : La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene un efecto significativo en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 8.

*Estadísticas de la variable dependiente gestión escolar.*

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par	Postest GE VD	47.87	15	1.552	.401
1	Postest GC VD	27.67	15	1.345	.347

Fuente: Postest gestión escolar.

Tabla 9.

*Prueba de hipótesis general (VD) gestión escolar.*

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior			
Par	Postest GE VD -								
1	Postest GC VD	20.200	1.612	.416	19.307	21.093	48.519	14	.000

Fuente: Postest gestión escolar.

Interpretación:

En las tablas 8 y 9, se visualiza que hay una diferencia significativa entre los promedios de los grupos experimental y control de 20,20 en el postest con una t de Student calculada de 48,519 y una Sig. = 0.000 < 0.05 (5%), por lo que se rechazó la hipótesis nula  $H_0$  y se aceptó la hipótesis de investigación  $H_i$ ; concluyendo que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico tuvo un efecto significativo en la Gestión Escolar en Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

### 3.2.2 Prueba de hipótesis específica 1

H<sub>1</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

H<sub>0</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene un efecto significativo en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 10.

*Estadísticas de la dimensión planificación curricular.*

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Postest GE D1	14.60	15	.632	.163
	Postest GC D1	8.93	15	1.387	.358

Fuente: Postest gestión escolar.

Tabla 11.

*Prueba de hipótesis específica 1 (D1) de planificación curricular*

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior			
Par 1	Postest GE D1	5.667	1.291	.333	4.952	6.382	17.000	14	.000
	Postest GC D1								

Fuente: Postest gestión escolar.

Interpretación:

En las tablas 10 y 11, se avista que hay una diferencia significativa entre los promedios de los grupos experimental y control de 5,667 con una t de Student calculada de 17,000 y una Sig. = 0.000 < 0.05 (5%), por lo que se rechazó la H<sub>0</sub> y se aceptó la H<sub>1</sub>; llegando a concluir que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico tuvo un efecto significativo en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

### 3.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

H<sub>2</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la Gestión Administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

H<sub>0</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene un efecto significativo en la Gestión Administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 12.

*Estadísticas de la dimensión gestión administrativa*

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Postest GE D2	14.47	15	.743	.192
	Postest GC D2	8.40	15	.632	.163

Fuente: Postest gestión escolar.

Tabla 13.

*Prueba de hipótesis específica 2 (D2) gestión administrativa.*

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior			
Par 1	Postest GE D2								
	Postest GC D2	6.067	.884	.228	5.577	6.556	26.588	14	.000

Fuente: Postest gestión escolar.

Interpretación:

En las tablas 12 y 13, se avista que hay una diferencia significativa entre los promedios de los grupos experimental y control de 6,067 con una t de Student calculada de 26,588 y una Sig. = 0.000 < 0.05 (5%), por lo que se rechazó la H<sub>0</sub> y se aceptó la H<sub>2</sub>; llegando a la conclusión de que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico tuvo un efecto significativo en la gestión administrativa de instituciones educativas Unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

### 3.2.4 Prueba de hipótesis específica 3

H<sub>3</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

H<sub>0</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene un efecto significativo en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Tabla 14.

*Estadísticas de la dimensión gestión institucional.*

Estadísticas de muestras emparejadas					
		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Postest GE D3	18.80	15	1.014	.262
	Postest GC D3	10.33	15	.724	.187

Fuente: Postest gestión escolar.

Tabla 15.

*Prueba de hipótesis específica 3 (D3) de la gestión institucional.*

Prueba de muestras emparejadas									
		Diferencias emparejadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Postest GE D3								
	Postest GC D3	8.467	1.125	.291	7.843	9.090	29.136	14	.000

Fuente: Postest gestión escolar.

Interpretación:

En las tablas 11 y 12, se vislumbra que hay una diferencia significativa entre los promedios de los grupos experimental y control de 8,467 con una t de Student calculada de 29,136 y una Sig. = 0.000 < 0.05 (5%), por lo que se rechazó la H<sub>0</sub> y se aceptó la H<sub>3</sub>; llegando a concluir que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico tuvo un efecto significativo en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de los distritos de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

#### **IV. DISCUSIÓN**

La función y el rol que cumplen los directores o directoras de instituciones educativas unidocente o multigrado se hacen complejos, pero no imposibilitan desarrollar la tarea de Líder Pedagógico. Al tener que articular las tres dimensiones de la gestión escolar: Planificación Curricular, Gestión Administrativa y Gestión Institucional para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes y condiciones laborales favorables para el docente, teniendo aula a cargo; es decir, cumplen doble función: Director y docente de aula a la vez. Su tarea fundamental como directivo es crear condiciones favorables para alcanzar los objetivos institucionales, sin tener asistencia técnica en las actividades de gestión administrativa e institucional por las diferentes instancias descentralizadas del ministerio de educación. Debido a estas debilidades, se estudió la gestión escolar en las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019, dado que el Ministerio de Educación no les otorga la atención debida en todas las dimensiones de la gestión escolar, especialmente en liderazgo pedagógico, que implica articular todo el quehacer de la escuela; sin embargo, se les exige iguales resultados con las escuelas que sí atiende el ministerio de educación, como son las instituciones educativas polidocente completas, donde sus directores han recibido diplomados y segunda especialidad en Liderazgo Pedagógico y que son convocadas con mayor frecuencia a cursos o talleres de actualización y/o capacitación.

En ese sentido, el principal objetivo de este trabajo de investigación fue determinar el efecto del programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión escolar de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

De la aplicación del programa de liderazgo pedagógico, se ha demostrado que la gestión escolar de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes 2019, mejoró de manera significativa; toda vez que, del análisis de los resultados descriptivos, se indica que en el pretest del Grupo Experimental el 100% de directores se ubicó en el nivel bajo de gestión escolar; en cambio en el posttest se observó que el 60% alcanzó el nivel alto y el otro 40% el nivel medio (tabla 4, figura 1). Resultados que se ven respaldados por Correa y Álvarez (2010), quienes afirman que la gestión educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. La consideran una disciplina aplicada con un campo de acción, orientándose a la organización del trabajo en instituciones que cumplen función educativa, optimizando la gestión escolar. Fundamentado por el Ministerio de

Educación del Perú (2016), en relación al Enfoque (teoría) de Gestión Escolar basada en el Liderazgo Pedagógico, donde se plantea una dirección centrada en la mejora de los aprendizajes, relacionando el conjunto de actividades que fluyen por mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje que desarrollan los educadores con sus estudiantes, de tal manera que el liderazgo pedagógico concierne una labor “transformadora”, que no limita trabajar en las condiciones existentes, sino que las va cambiando para mejorar las prácticas docentes en aula y por ende la educación; esto conlleva a configurarlo como un fenómeno o cualidad propia de la organización en su conjunto. También Bracho y García (2013) considera sobre el liderazgo transformacional, que exhibe al líder en diferentes patrones de dirección de acuerdo a las circunstancias y de lo que éstas le demanden. Es decir, dicho liderazgo está enfocado en motivar a las personas e imprimirles su mayor esfuerzo en el logro de sus expectativas, produciendo cambios en grupos, organizaciones y en la sociedad que representan, buscando beneficios para la colectividad. Bajo esta teoría, las personas actúan en forma creativa e innovadora, con compromiso de lograr metas comunes. A lo teorizado por Medina & Gómez (2014) sobre el programa de liderazgo pedagógico es una puesta en práctica de actividades comprometidas, donde se pone en prueba las viabilidades y coherencias entre un diseño predeterminado y la aplicación compleja e incierta, ya que la limitación de recursos incide de manera negativa en la adaptación y transformación continua del programa.

Al comprobar la hipótesis general (tabla 9), usando la prueba T de Student para muestras relacionadas, se verificó una diferencia significativa entre los promedios de los dos grupos en el posttest, obteniendo una t de Student calculada de 48.519 y una Sig.= 0.000 < 0.05; por lo que se tomó la decisión de rechazar la hipótesis nula y aceptarse la hipótesis de investigación; por lo tanto se concluye que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico mejoró de manera significativa el la gestión escolar de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Resultado que se asemeja a los obtenidos en la investigación realizada en Perú por Tantaleán, G. (2017), quien concluyó que el nivel del liderazgo pedagógico de los directores y subdirectores de la zona urbana de Ferreñafe fue alto (56.3%), como resultado del desarrollo del programa de capacitación y formación docente. En Perú por Valencia (2016), quien indicó, en una de sus conclusiones, que la relación entre gestión educativa y el liderazgo de los directores fue muy fuerte y que mejoró el funcionamiento de las instituciones educativas y los aprendizajes de los estudiantes. Estos resultados también concuerdan con el estudio desarrollado en Chile



por Henríquez (2017), concluyó que los responsables de establecimientos educativos rurales lograron buenos resultados en gestión, mediante el ejercicio del liderazgo democrático. De tal manera que cuando se realiza un trabajo colaborativo, participativo, democrático, motivado por el director de una escuela, sea ésta rural o urbana, genera seguridad, confianza y compromiso para trabajar por mejores aprendizajes de los estudiantes

En ese sentido, el objetivo específico 1 fue determinar el efecto del programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

Los resultados logrados en la dimensión planificación curricular por el grupo control en el postest, se situaron en el nivel medio con el 13,33% y 86,67 en el nivel bajo. Mientras que los puntajes del grupo experimental lograron el nivel alto con el 66,67% y 33,33 en el nivel medio (tabla 5 y figura 2). Al respecto estos resultados indican que los directivos de las instituciones educativas unidocente y multigrado, a los que se les aplicó el programa de liderazgo pedagógico, fortalecieron su planificación curricular en mayor porcentaje que los directores que no recibieron el programa. Resultados que se confirman con los encontrados en Perú por Tolunche (2016) quien demuestra que en las instituciones educativas no se pone en práctica la gestión pedagógica o curricular, toda vez que los resultados obtenidos en esta dimensión no son significativos porque de 30 directores, el (50%) se ubican en el nivel regular, el (40%) en deficiente y sólo el (10%). en bueno. Estos resultados, en ambos casos, son respaldados por el MINEDU (2016), el cual señala que la planificación curricular es un proceso que busca desarrollar una enseñanza-aprendizaje pertinente y eficaz; por ende, la planificación curricular considera qué y cuál es la forma de desarrollar los aprendizajes. Ello involucra la Preparación para el aprendizaje, de acuerdo al (Ministerio de Educación, 2012), involucra la planificación del trabajo pedagógico por medio de la preparación del programa curricular, unidades didácticas y sesiones de aprendizaje dentro del marco de un enfoque intercultural e inclusivo, parte de las necesidades y características de los educandos, dominio de contenido pedagógico y disciplinar; al igual que la elección de material educativo, estrategia de enseñanza y evaluación del aprendizaje. Luego (Pérez y Gardey, 2012) argumenta sobre el Aprendizaje, que es proceso del logro de competencias a partir de diversas posturas que conllevan a enfrentar con éxito cualquier cambio, se obtiene a partir de la experiencia que realiza la persona ante las diferentes situaciones que se le presentan y que las supera con facilidad. Y (Ara, 2019), conceptualiza al Plan de mejora, como la

identificación de actividades débiles que se detectan en una organización a través de la autoevaluación. Estableciéndose relación con el Enfoque socio-formativo el liderazgo pedagógico de Hernández, et al. (2015), que al mismo tiempo se apoya en la gestión del conocimiento, teniendo como base el proyecto ético de vida. Dichas prácticas son acordes a los retos que tiene que afrontar el actual sistema educativo peruano. Dejando un referente que establece con claridad los conceptos y su correspondiente con el proceso metodológico para que las figuras inmersas en el contexto escolar, apliquen con un alto sentido de compromiso ético.

En la prueba de hipótesis específica 1 (tabla 7), mediante la prueba T de Student, se comprobó una diferencia significativa entre los promedios de los dos grupos en el postest, logrando una  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$  (5%); por lo que se tomó la decisión de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_1$ ; por lo tanto, la conclusión fue que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico mejoró de modo significativo la planificación curricular.

Así mismo, el objetivo específico 2 fue determinar el efecto del programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión administrativa de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Los resultados obtenidos en la dimensión gestión administrativa en el postest por el grupo control se situaron en el nivel bajo con el 100%. En tanto que las puntuaciones del grupo experimental lograron el nivel alto con el 60% (tabla 3 y figura 3). Estos hallazgos muestran que los directores que recibieron el programa de liderazgo pedagógico mejoraron la gestión administrativa, definida por Salas (2003), la misma que involucra la administración del currículo basado en un paradigma educativo, que eleva la gestión educativa en busca de un mayor nivel de la calidad educativa. Así mismo implica lo argumentado por (Estrella, 2012), sobre los Recursos y materiales, es todo bien concreto que contribuye al logro de objetivos institucionales. Los recursos y materiales se hacen necesarios en una institución u organización porque facilitan el logro de objetivos. Del mismo modo lo sustentado por (Cano, 2013), sobre el sistema de autoevaluación, es la búsqueda de mejor calidad de la práctica educativa para los cambios que exige o reclama el contexto real, es el proceso de mejora de la calidad desarrollado por los propios actores. Y lo definido por el (Ministerio de Educación, 2009), sobre gestión y riesgo, que es construir una cultura de prevención con conocimiento de los riesgos y minimizar los desastres Debemos reconocer nuestro entorno, organizarnos, saber cómo minimizar los riesgos como nuestros antepasados y evaluarnos permanentemente. Respaldo

en lo teorizado por Correa y Álvarez (2010), en relación a la teoría de Gestión Educativa considerado como un nuevo paradigma, el donde los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Se considera una disciplina aplicada con un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Busca eficacia mediante la división de tareas y la especialización, aplica los conocimientos de la administración para optimizar los resultados.

En la prueba de hipótesis específica 2 (tabla 10), mediante la prueba T de Student, se confrontó una diferencia significativa entre los promedios de los dos grupos en el posttest, consiguiendo una  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$  (5%); por lo que se tomó la decisión de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_2$ ; por consiguiente, se llegó a concluir que la aplicación del programa de liderazgo pedagógico mejora significativamente la gestión administrativa.

Del mismo modo, el objetivo específico 3 fue determinar el efecto del programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión institucional de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019. Las valoraciones alcanzadas en la dimensión gestión institucional en el posttest por el grupo control se colocaron en el nivel bajo con el 100%. En cambio, los puntajes del grupo experimental obtuvieron el nivel alto con el 60% y el nivel medio con 40% (tabla 4 y figura 4). Estos resultados revelan que los directores que recibieron el programa de liderazgo pedagógico mejoraron la gestión institucional, referida por la Secretaría de Educación Pública (2010), más que los directores que no recibieron el programa. De acuerdo a (Cárdenas, 2015), la gestión institucional, es la organización institucional educativa destinada al uso óptimo de los recursos financieros, que busca la implementación de un plan estratégico. Que implica la celebración de convenio, según la contextualización de UNP (2018), es el acuerdo entre instituciones para aprovechar mutuamente sus recursos y potencialidades, siendo una de las mejores estrategias de fortalecimiento de la gestión educativa. Ello involucra la Toma de decisiones, que es un proceso sistémico y racional de elección de determinada alternativa (Santiago, 2017). También lo teorizado por el Ministerio de Educación (2018), sobre Convivencia democrática, que es el conjunto de relaciones humanas de una escuela, colectiva y de responsabilidad compartida entre todos, la misma que involucra a directivos, docentes, auxiliares, estudiantes, personal administrativo, entre otros. Y por último engloba a la Organización institucional, según Douglas (1986), es la forma de creaciones de un conjunto

de personas que atienden un contexto determinado y que marcan su propia historia. Cada organización institucional constituye su forma de actuar en relación a un determinado espacio del contexto.

En la prueba de hipótesis específica 3 (tabla 12), mediante la prueba T de Student para muestras relacionadas se contrastó una diferencia significativa entre los promedios de los dos grupos en el posttest, alcanzando una  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$ ; por lo que se tomó la decisión de rechazar la  $H_0$  y aceptar la  $H_3$ ; en consecuencia, se concluye que la aplicación del programa liderazgo pedagógico mejoró de modo significativo la gestión institucional.

De igual manera se ha evidenciado los efectos del programa de liderazgo pedagógico después de su aplicación en cada dimensión del grupo experimental. Pero no se logró encontrar antecedentes cuasi experimentales, siendo el presente trabajo un punto de inicio para futuras investigaciones, ya que la experiencia debe ser aplicada en estos ámbitos, porque se logró determinar que el Programa de Liderazgo Pedagógico tiene efectos significativos en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

## V. CONCLUSIONES

5.1 Se determinó que al aplicar el programa de liderazgo pedagógico mejoró de modo significativo la gestión escolar en las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019, lo cual se comprobó con la prueba T de Student, arrojando un valor de 26.588 y una  $\text{Sig.} = 0.000 < 0.05$  (5%), siendo una diferencia significativa entre promedios del Grupo control y Grupo experimental, en el pos test (tabla 6). Los resultados también revelaron en el post test del grupo control un dominio del nivel bajo con el 100% y una preponderancia del nivel alto con el 60% en el grupo experimental, evidenciándose los efectos positivos del programa en este último grupo, la totalidad de los directores obtuvieron puntajes que los ubicaron en el nivel máximo de gestión escolar.

5.2 Se estableció que, al aplicar el programa de liderazgo pedagógico, mejoró de modo significativo la planificación curricular, lo que fue comprobado con el estadístico T de Student con un valor de 17.00 (tabla 7 siendo una diferencia de la puntuación del Grupo experimental y Grupo control (tabla 11). Asimismo, en el post test las puntuaciones del grupo control predominaron en nivel bajo con el 86,67% mientras que el grupo experimental se ubicaron en nivel alto con el 66,67%. El programa fue efectivo porque la mayoría de directores se situaron en el nivel alto de planificación curricular.

5.3 Se comprobó que, al aplicar el programa de liderazgo pedagógico, mejoró de modo significativo la gestión administrativa, lo cual se contrastó mediante la prueba T de Student con un valor de 26.558, siendo una diferencia de la puntuación del Grupo experimental y Grupo control (tabla 13). Se mostró con el post test que los puntajes del grupo control preponderaron el nivel bajo con el 100% (15), mientras que los del grupo experimental sobresalieron en nivel alto con el 60% (9). Se comprobó la efectividad del programa puesto que la mayoría de directores se ubicaron en el mayor nivel de gestión administrativa.

5.4 Se verificó que, al aplicar el programa de liderazgo pedagógico, mejoró de modo significativo la gestión institucional, lo que fue contrastado con el estadístico T de Student con un valor de 29.136 marcándose diferencias entre las puntuaciones del Grupo experimental y control en el postest (tabla 15). Los resultados igualmente revelaron en el post test que las puntuaciones del grupo control predominaron en nivel bajo con el 100% mientras que los del grupo experimental sobresalieron en nivel alto con el 40%. Se llegó a comprobar que el programa fue muy efectivo porque un número considerable de directores se ubicaron en el alto nivel en gestión institucional.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda al Ministerio de Educación que haga suyo el programa de liderazgo pedagógico y extienda su aplicación a todas las instituciones Educativas unidocente y multigrado del país, toda vez que se ha determinado una consecuencia positiva en gestión escolar de las mismas.
- Se recomienda al director de la UGEL Zarumilla de la región Tumbes, hacer extensiva la aplicación del programa de liderazgo pedagógico para promover el mejoramiento de la gestión escolar en instituciones educativas unidocente y multigrado, puesto que se ha comprobado un alto grado de efectividad del programa aplicado.
- Se recomienda a los directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la región Tumbes, especialmente a los de la UGEL Zarumilla, aplicar el programa de liderazgo pedagógico, para contribuir a solucionar principalmente problemas en la gestión escolar y los bajos niveles de aprendizaje. Asimismo deben implementar estrategias para mejorar la gestión institucional, debido a que en esta dimensión se evidencian aun debilidades al alcanzar solo un 40% el nivel alto.
- Se recomienda a otros investigadores replicar este estudio en otras unidades de gestión educativa, puesto que ha quedado demostrado el efecto positivo que ha tenido el programa de liderazgo pedagógico en la mejora de la gestión escolar en instituciones educativas unidocente y multigrado.

## **VII. PROPUESTA**

### **7.1 Datos Informativos:**

**Título** : Programa de Liderazgo pedagógico

**Fecha de Inicio y Término:** 02-07-2019 al 13-11-2019

### **7.2 Justificación:**

La propuesta se fundamenta en las continuas propuestas de transformación escolar que diferentes gobiernos realizan y continúan haciéndolo, persistiendo inconvenientes de tratamiento a la mejora de la gestión escolar, orientadas a potenciar las habilidades directivas, éstas no han llegado atender a los docentes que se les asignan funciones de director en las instituciones educativas unidocente o multigrado, exigiéndoles iguales resultados con los que sí han recibido las propuestas de mejora.

### **7.3 Fundamentos**

**a) Fundamento filosófico,** el programa de liderazgo pedagógico permitirá que el directivo relacione su realidad y la propuesta del MINEDU, donde emerge su función, demarcando y descartando relaciones subjetivas presentes en su labor, permitiendo de este modo ampliar su conocimiento sobre gestión escolar desde sus características como líder pedagógico, asumiendo responsabilidades desde una lógica expresando su compromiso social y su vocación de servicio en la transformación pertinente de la realidad; por ello se le orienta al directivo para que construya y reconstruya su conocimiento desde un análisis profundo poniendo en práctica la comprensión de su sentido y significado; identificando sus fortalezas y debilidades por medio de la creación de momentos críticos y creativos; justificados de manera explícita en sus resultados de su gestión dentro de su institución educativa unidocente o multigrado.

**b) Fundamento teórico,** la temática a desarrollar tiene fundamento teórico basado en la Teoría del Liderazgo Pedagógico de Vivian Robinson, la Teoría de Gestión Escolar basada en el Liderazgo Pedagógico del Ministerio de Educación y la Teoría de Gestión Educativa un nuevo paradigma de Correa y Álvarez y normativas emanadas por el Ministerio de Educación, que permitirá orientar a los directivos en su gestión escolar por medio de un buen liderazgo pedagógico que le permita dejar huella dentro de su comunidad educativa; por ende que contribuya a mejorar el servicio educativo por medio de las buenas prácticas pedagógicas y el logro de aprendizajes, y el cambio de las condiciones de trabajo.

c) **Fundamento psicopedagógico**, por medio de las actividades a desarrollar el directivo comprenderá su rol como liderazgo pedagógico, y la dirección que lleva su gestión escolar, piezas claves para el adecuado funcionamiento de los establecimientos educativos. Las competencias que adquiera el directivo le servirá para mejorar la conducción de su comunidad educativa, siendo base cultural y etapa importante para contribuir al desarrollo biológico y social del estudiante y su inserción como individuo de bien.

#### **7.4 Objetivos**

**Objetivo General:** Proponer la aplicación de un programa de Liderazgo Pedagógico para la valoración de la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado.

**Objetivos específicos:** Fortalecer el Liderazgo Pedagógico para la optimización de la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado. Desarrollar competencias de Liderazgo Pedagógico para la valoración de la Gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado. Lograr el desarrollo de las competencias de Liderazgo Pedagógico para la mejora de la Gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente.

#### **7.5 Alcance**

El programa está dirigido a 15 directores de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla – Región Tumbes.

#### **7.6 Método o estrategia**

Se aplicó una secuencia didáctica que permitió al directivo adquirir la competencia comprendida en su rol como líder pedagógico centra en la mejora de los aprendizajes dentro del marco de CNEB, se desarrollaron actividades de inicio (motivación, saberes previos y conflicto cognitivo). Así mismo actividades de proceso (construcción del nuevo conocimiento) y actividades finales (metacognición y retroalimentación).

#### **7.7 Evaluación**

La evaluación del programa fue en dos momentos: La primera por los participantes; quienes analizan y reflexionan su actuar y conformidad de la temática empleada. La segunda es dada por el facilitador; quién observa el desenvolvimiento de los participantes, trabajo y logros, considerándose la participación activa de la socialización de experiencias de aprendizaje y resaltando su compromiso de líder pedagógico en la gestión escolar



## REFERENCIAS

- Abanto, W. (2015). *Guía de aprendizaje: Diseño y Desarrollo del Proyecto de Investigación. Trujillo, Perú, Perú: Universidad César Vallejo.*
- Aguilera, R. (2011). *Liderazgo y Clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación creando futuro. Tesis doctoral. Universidad de Alcalá. España.*
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas Individuo y sociedad. Un modelo de organización y gestión escolar, desde la perspectiva de los actores: caso de un colegio Fe y Alegría de Lima. (Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).*
- Andrew, M. (2009). *Managing change and pedagogical leadership. In A. Robins & S. Callan (Eds.), Managing Early Years Settings: Supporting and Leading Teams (pp. 45-64). London: SAGE.*
- Arnoletto, E., & Beltrán, E. (1997). *Gestión pública y participación ciudadana en el ámbito municipal. . Argentina.*
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. (Tesis de postgrado, Universidad de Maracaibo, Venezuela.). Recuperado de <https://remembranza.wordpress.com/acompanamiento-pedagogico-del-supervisor-y-desempeno-docente-en-las-escuelas-de-iii-etapa-de-basica/>*
- Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(8), pp. 102-110. *Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2747/274719800009.pdf>*
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales (3 ed.). Colombia: Pearson Educación. ISBN: 978-958-699-128-5*
- Bracho, O y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre liderazgo transformacional. Revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo. Venezuela.*
- Cabrejos, H. & Torres, M. (2014). *El Liderazgo transformacional como apoyo a la gestión pedagógica del director. "UCV HACER" revista de investigación y cultura. Vol 3, N° 2. Chiclayo, Perú. Universidad César Vallejo.*

- Calles, M. (2008). *Relación entre el liderazgo transformacional y Gestión Institucional de los Directores de Nivel Secundario de la Instituciones Públicas de Región Callao*. (Tesis de postgrado inédita, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Callao, Perú).
- Cárdenas, A. (2018). *Liderazgo pedagógico y nivel de eficacia de la gestión de los procesos de convivencia en el aula en las Instituciones Educativas de Imperial-Cañete*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Carrillo, E. (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. *SynthesiS*, 11(10), pp.1-12. Recuperado de [http://www.uach.mx/extension\\_y\\_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios\\_escolar.pdf](http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2008/11/10/Gestios_escolar.pdf)
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Universidad Pedagógica Nacional. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. *Revista Iberoamérica de Educación*, 35(4), pp. 29-46. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/877Cavalli.PDF>
- Cervantes, G. (1998). *Una Cultura de Calidad En La Escuela: Liderazgo Para El Cambio Educativo*. Monterrey, México: Ediciones Castillo. ISBN: 9702000068
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos (5 ed.)*. Colombia: McGraw Hill.
- Colunche, T. (2016). *Modelo de fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico de las instituciones educativas focalizadas del nivel primario del distrito de la región Lambayeque en el marco del programa presupuestal logros de aprendizaje*. Chiclayo, Perú. Tesis de doctorado. Universidad César Vallejo. Perú.
- Correa, A., Álvarez, A., & Correa, S. (2010). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria.
- Cuevas, M., & Díaz, F. (2005). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1-18. doi:ISSN: 1681-5653

- Curtis, D., Lebo, D., Cividanes, W., & Carter, M. (2012). *Reflecting with a Thinking Lens: A workbook for early childhood educators*. Harvest Resources Associates.
- Deming, E. (2013). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de santos S. A. ISBN: 9788487189227.
- FREIRE, Silvana y MIRANDA Alejandra (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Edit. Grade. Lima.
- Fullan, M. (1996). *Leadership for change*. En K. Leihwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (Eds.), "International Handbook of Educational Leadership and Administration" (pp. 701-722). Dordrecht: Kluwer Academic Publisher.
- Gaia, M (2018) *Evaluación e implementación de la intervención de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas multigrado. Informe final del Proyecto FORGE*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/forgedescargas/Evaluaci%C3%B3n%20Multigrado%20Metis%20Gaia.pdf>
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona, España: Ediciones Paidós. ISBN 9788449311208
- Gunther, H. (2001). *Leaders and leadership in education*. London: Chapman.
- Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). *Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. doi:ISSN: 1315-9984
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma. ISBN: 9580426503
- Henríquez, C (2017) *Estudio Características del liderazgo directivo en escuelas rurales efectivas*. Agencia de calidad de la Educación. Santiago de Chile.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, S. Tobón, S & Vásquez, J. (2015). *Estudio del Liderazgo Socioformativo mediante la cartografía conceptual*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. Volumen 8. Centro universitario CIFE. México.
- Juran, J., & Godfrey, B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill Professional. ISBN-13: 978-0070340039

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). *Seven strong claims about successful school leadership*. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. Recuperado de <http://dera.ioe.ac.uk/6967/1/download%3Fid%3D17387%26filename%3Dseven-claims-about-successful-school-leadership.pdf>
- López, G., Sleter, C., & Gracia, J. (2010). *Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el Puesto*. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 8(4), 1-27. doi:ISSN: 1696-4713
- López, R. (2003). *Nuevo manual del supervisor, director y docente*. Caracas, Venezuela.
- Maxwell, D. (2007). *Improving and Learning from Practice*. *Pharmacy Practice*, 37(1), pp. 38 - 41. doi:10.1002/j.2055-2335.2007.tb00656.x
- McQuail, D. (1994). *Mass communication theory: an introduction*. California: Sage Publications. ISBN: 0803977859
- Medina, A., & Gómez, R. (2014). *El liderazgo pedagógico: Competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 53(1), 91-113. doi:ISSN: 0716-0488
- Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente. Para mejorar tu práctica como maestro y guiar el aprendizaje de tus estudiantes*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2013). *Ministerio de Educación memoria institucional 2012-2013*. Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/minedu\\_memoria\\_institucional\\_2012-2013.pdf](http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/minedu_memoria_institucional_2012-2013.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Ministerio de Educación. (2014). *Monitoreo, acompañamiento y evaluación docente*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Compromiso de la gestión escolar*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.

- Ministerio de Educación. (2016). *Enfoque de gestión escolar basada en el liderazgo pedagógico*. Lima, Perú: Ministerio de Educación del Perú.
- Medina, A., Gómez, R (2014) *The instructional leadership: competencies required to develop improvement programs in secondary education centers*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso *Perspectiva Educacional*. Formación de Profesores Enero, 53(1), p. 91-113
- Mogollon, R. (2013). *Global entrepreneurship monitor*. España: Global Entrepreneurship Research Association. Recuperado de <https://www.frdelpino.es/wp-content/uploads/2013/03/INFORME-GEM-ESPA%C3%91A-2012.pdf>
- Morales, H. (2018). *Modelo de Gestión Escolar para el desempeño profesional eficiente de los directores de instituciones educativas públicas de Lambayeque*. Lambayeque, Perú. Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo".
- Muijs, D. (2003). *The effectiveness of the use of learning support assistants in improving the mathematics achievement of low achieving pupils in primary school*. *Educational Research* , 45(3), 219-230. doi:ISSN 1469-5847
- Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: algunos desarrollos internacionales*. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(1), pp. 1-22. Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>
- Murillo, J. (2003). *El movimiento de investigación de Eficacia Escolar*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de [https://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Direccion/EE\\_Murillo.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Direccion/EE_Murillo.pdf)
- Musashi, M. (2005). *El libro de los cinco anillos*. Boston, Massachusetts: Thomas Cleary. ISBN: 97815900302484
- Nacional, U. P. (2002). *Fundamentación teórica de la Gestión Educativa*. México: UNP.
- Ocampo, E. (2009). *El acompañamiento personal del docente: expresión de autoridad que previene el conflicto*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas* (1 ed.). Lima, Perú: Lance Grafico S.A.C. ISBN N°: 978-9972-841-15-6

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2008). *Education and training policy. Improving school leadership*. Paris: OCDE. ISBN: 978- 92-64-046283
- Pareja, J. (2007). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado. Profesorado: Revista de currículum y formación del profesorado,11(3),1-19.Recuperado de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev113COL3.pdf>
- Perez, S. (2008). *El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela*. (Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/maestriaeducacion/2008/09/02/tesis-el-liderazgo-facilitador-del-aprendizaje-organizativo-en-la-escuela/>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la lengua española (23.1a ed.)*. Madrid, España: RAE.
- Ritaco, M & Amores J (2019). *Capacidades del Liderazgo Pedagógico en la Dirección Escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social*. Revista mexicana de investigación educativa.
- Rivas, G. (2005). *Métodos de analisis espacial aplicados al estudio de la agricultura intensiva en el Partido de La Plata*. VII Jornadas de investigación del Centro de Investigaciones Geográficas y del Departamenteo de Geografía. *FaHCE*, 1(1), 1-10.
- Robinson, Vivian. (2019). *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante*. San Francisco, Estados Unidos. Revista de Educación V.13 N°1-2019.
- Rodríguez, G. (2011). *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educación y educadores, 14(2), 253-267. doi:ISSN: 0123–1294
- Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la luna. Liderazgo y Crítica al Racionalismo en la Formulación e Implementación de Políticas Educativas*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4), 25-38. doi:E-ISSN: 1696-4713
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago, Chile: Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura. ISBN: 956 - 8302 - 59 - X

- Rojas, G. (2005). *Significado que los profesores de un colegio particular pagado, le otorgan a los estilos de liderazgo en esa unidad escolar al equipo directivo*. (Tesis de postgrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/105965>.
- Rovinson, V. (2011). *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: Afrontar el reto del cambio*. Salesianas impresiones S.A. Santiago de Chile. Chile
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista, 1(3), 1-12. doi:ISSN 1809-4651
- Sánchez, A., Mora, T., & Pérez, V. (2001). *Hacia la construcción de la conceptualización de la Gestión Educativa*. México: UNP.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis de postgrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú).  
Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf)
- Spillane, J. P. (2005). *Distributive Leadership*. *The Educational Forum*, 69(2), Winter.
- Tantaleán, G. (2017). *Análisis del Programa nacional de capacitación y formación a directores y subdirectores de gestión escolar en el fortalecimiento del liderazgo*. Chiclayo, Perú. Universidad César Vallejo.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica, cuarta edición*. Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega editores. Balderas 95. México.
- Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 45(6), 1-10. doi:ISSN: 1681-5653
- Theime, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis postgrado, Universitat Antónoma de Barcelona, Bellaterra, España). Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf?sequence=1>
- Treviño, V. (2014). *Gestión de la calidad educativa en educación superior del sector privado*. *Magis. Revista internacional de investigación en educación*. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile*. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5), 149-156. doi:E-ISSN: 1696-4713

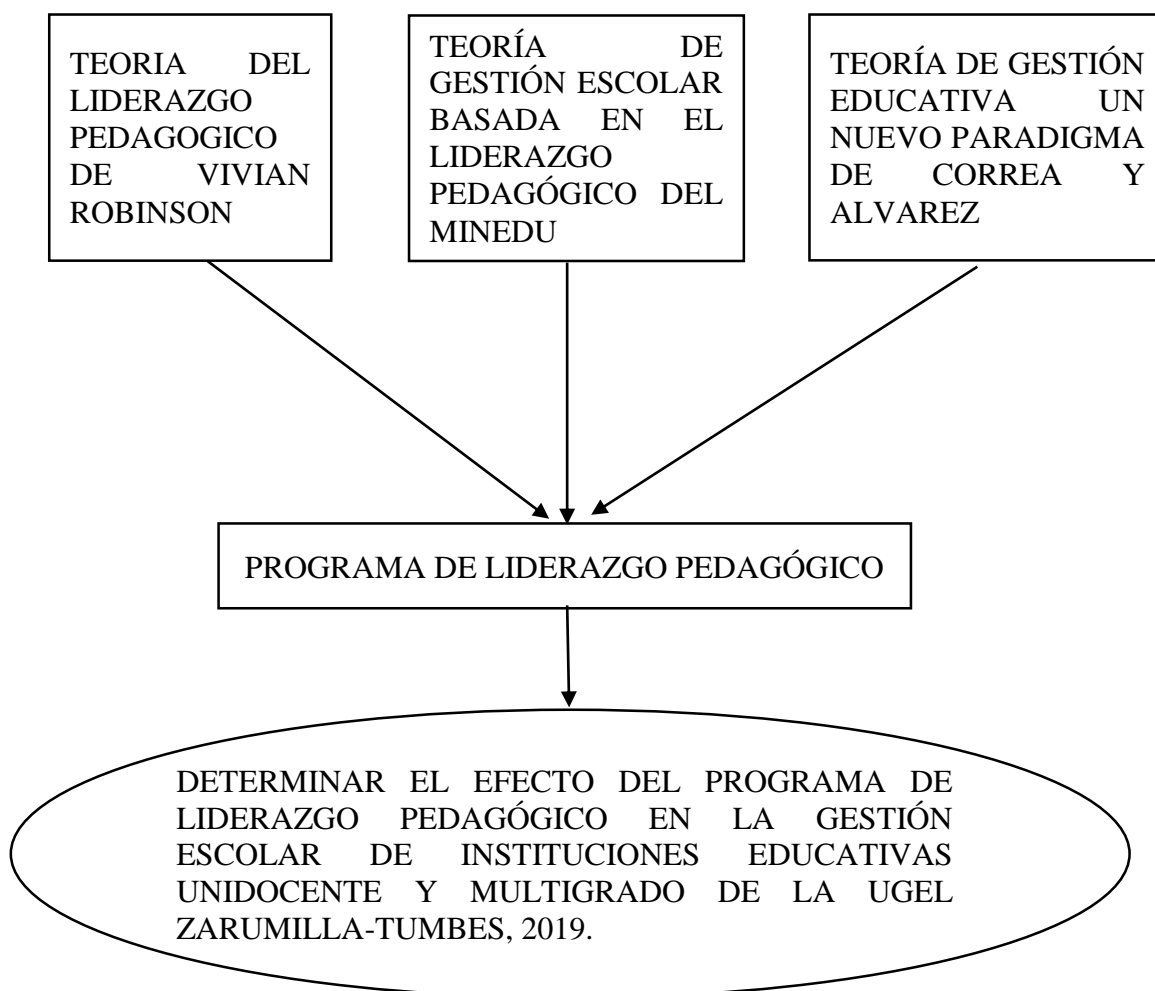
- Valencia, E (2016) *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016*, Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2017.
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: USMP.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Yengle, C. (2014). *Guía de Métodos Estadísticos (1a. ed.)*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.



## **ANEXOS.**

## Anexo 1. Programa de liderazgo pedagógico.

### Esquema teórico de la propuesta



**Datos Informativos:**

Participantes : 15 Directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla – Región Tumbes.

Duración : 5 meses

Número de sesiones: 14 con un tiempo de 90 minutos cada una.

**Justificación:**

La propuesta se fundamenta en que las continuas propuestas de transformación escolar que diferentes gobiernos realizaron y que continúan haciéndolo, aún persisten inconvenientes de tratamiento a la mejora de la gestión escolar, orientadas a potenciar las habilidades directivas, éstas no han llegado atender a los docentes que se les asignan funciones de director en las instituciones educativas unidocente o multigrado, exigiéndoles iguales resultados con los que sí han recibido las propuestas de mejora, como lo son los directores de instituciones polidocente, situación que evidencia la necesidad de encontrar el aporte de cómo mejorar la conducción de estas instituciones, entendidas como base cultural y etapa importante para contribuir al desarrollo biológico y social del estudiante y su inserción como individuo de bien. El Liderazgo Pedagógico, en la gestión escolar, es importante para el adecuado funcionamiento de los establecimientos educativos.

**Fundamentos**

- a) **Fundamento filosófico**, el programa de liderazgo pedagógico permitirá que el directivo relacione su realidad y la propuesta del MINEDU, donde emerge su función, demarcando y descartando relaciones subjetivas presentes en su labor, permitiendo de este modo ampliar su conocimiento sobre gestión escolar desde sus características como líder pedagógico, asumiendo responsabilidades desde una lógica expresando su compromiso social y su vocación de servicio en la transformación pertinente de la realidad; por ello se le orienta al directivo para que construya y reconstruya su conocimiento desde un análisis profundo poniendo en práctica la comprensión de su sentido y significado; identificando sus fortalezas y debilidades por medio de la creación de momentos críticos y creativos; justificados de manera explícita en sus resultados de su gestión dentro de su institución educativa unidocente o multigrado.

**b) Fundamento teórico,** la temática a desarrollar tiene fundamento teórico basado en la Teoría del Liderazgo Pedagógico de Vivian Robinson, la Teoría de Gestión Escolar basada en el Liderazgo Pedagógico del Ministerio de Educación y la Teoría de Gestión Educativa un nuevo paradigma de Correa y Álvarez, así como en normativas emanadas por el Ministerio de Educación, que permitirá orientar a los directivos en su gestión escolar por medio de un buen liderazgo pedagógico que le permita dejar huella dentro de su comunidad educativa; por ende que contribuya a mejorar el servicio educativo por medio de las buenas prácticas pedagógicas y el logro de aprendizajes, y el cambio de las condiciones de trabajo.

**c) Fundamento psicopedagógico,** por medio de las actividades a desarrollar el directivo comprenderá su rol como liderazgo pedagógico, y la dirección que lleva su gestión escolar, piezas claves para el adecuado funcionamiento de los establecimientos educativos. Las competencias que adquiera el directivo le servirá para mejorar la conducción de su comunidad educativa, siendo base cultural y etapa importante para contribuir al desarrollo biológico y social del estudiante y su inserción como individuo de bien.

#### **Base Legal o Normatividad:**

Constitución Política del Perú

Ley N° 28044, Ley general de educación.

D.S. N° 013-2004-ED, reglamento de la Educación básica regular.

RM N° 649 -2016- MINEDU, Currículo Nacional de la Educación Básica.

Guía curricular de la propuesta pedagógica de educación inicial 2008.

#### **Objetivos**

**Objetivo General:** Proponer la aplicación de un programa de Liderazgo Pedagógico para la valoración de la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado.

**Objetivos específicos:** Fortalecer el Liderazgo Pedagógico para la optimización de la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado.

Desarrollar competencias de Liderazgo Pedagógico para la valoración de la Gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado.

Lograr el desarrollo de las competencias de Liderazgo Pedagógico para la mejora de la Gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente.

### **Alcance**

El programa está dirigido a 15 directores de las instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla – Región Tumbes.

### **Método o estrategia**

Se aplicó una secuencia didáctica que permitió al directivo adquirir la competencia comprendida en su rol como líder pedagógico centra en la mejora de los aprendizajes dentro del marco de CNEB, se desarrollaron actividades de inicio (motivación, saberes previos y conflicto cognitivo). Así mismo actividades de proceso (construcción del nuevo conocimiento) y actividades finales (metacognición y retroalimentación).

### **Cronograma de Actividades:**

N°	ACTIVIDADES	FECHA
01	Elaboración del instrumento, cuestionario	02.07.2019
02	Validación del instrumento, cuestionario (test)	23.07.2019
03	Aplicación de cuestionario pre test.	06.09.2019
04	Identificación de temas y subtemas.	13.09.2019
05	Elaboración del programa y sesiones	20.09.2019
06	Desarrollo sesiones 1 y 2	24.09.2019
07	Desarrollo sesiones 3 y 4	01.10.2019
08	Desarrollo sesiones 5 y 6	10.10.2019
09	Desarrollo sesiones 7 y 8	15.10.2019
10	Desarrollo sesiones 9 y 10	22.10.2019
11	Desarrollo sesiones 11 y 12	29.10.2019
12	Desarrollo sesiones 13 y 14	05.11.2019
13	Aplicación de cuestionario post test.	13.11.2019

Fuente: Elaboración propia.

## **Evaluación**

La evaluación del presente programa se dio en dos momentos: El primer, por los participantes; quienes analizaron y reflexionaron su actuar directivo, de conformidad a la temática considerada, mediante la aplicación del instrumento de la investigación (Cuestionario). La segunda, por el facilitador; quién observó el desenvolvimiento de los participantes, el trabajo en equipo y logros de las sesiones, mediante una rúbrica, considerándose la participación activa de la socialización de experiencias de aprendizaje y resaltando su compromiso de líder pedagógico en la gestión escolar de las instituciones educativas unidocente y multigrado.

## Sesiones de aprendizaje

SESIÓN N°01: Preparación para el aprendizaje.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : Matapalo, 24 de setiembre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Identifica la importancia del aporte de padres de familia para una planificación curricular compartida

### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	Medios y Materiales	Tiempo
<p>El Doctorante expresa el saludo y da la bienvenida a cada uno de los directores e invita a todos ponerse de pie y formar un círculo, tomados de las manos, para hacer la Oración de agradecimiento a nuestro padre celestial por el presente. Luego indica que todos vuelven a su lugar.</p> <p><b>Motivación:</b>                      Se desarrolla la dinámica <i>Gustos y valores</i>:                      Se establece un dialogo entre el grupo sobre las concordancias y discordancias en las respectivas evaluaciones, exponiendo solamente los aspectos más llamativos del trabajo.</p> <p>Evaluación:                      1. ¿Nos ha ayudado esta dinámica a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás?                      2. ¿Qué hemos aprendido?                      Mediante lluvia de ideas los participantes opinan sobre las interrogantes planteadas, se escriben en la pizarra, se generan conclusiones.</p> <p><b>Saberes previos:</b>                      Luego se recogen los saberes previos con las interrogantes:                      ¿Qué entendemos por Planificación Curricular Compartida?                      ¿Qué importancia tienen los padres de familia y los pobladores de la comunidad en la gestión escolar de la institución educativa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

<p>¿Cómo definimos una situación imprevista en el contexto?</p> <p>¿Crees que son importantes los aportes de los padres de familia y pobladores de la comunidad para mejorar la gestión escolar de la institución educativa?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p><b>Conflicto Cognitivo</b></p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>		
ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p><b>Construcción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta y socializa un PPT sobre definición de Planificación Curricular Compartida, aspectos que se tienen en cuenta para una planificación, la importancia del diagnóstico interno y externo</li> <li>• Se forman grupos de trabajo con un máximo de cinco integrantes, lo pueden hacer por afinidad.</li> <li>• Se les solicita que realicen el diagnóstico de una institución educativa, mediante la técnica FODA, para establecer objetivos estratégicos.</li> <li>• Luego, los equipos de trabajo analizan y sintetizan la importancia de una planificación compartida y elaboran una propuesta, a través de organizadores visuales, respetan y valoran los aportes individuales y de grupo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan, promoviendo el aprendizaje cooperativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Separatas</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente los trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene una Planificación Curricular en la gestión escolar de nuestras instituciones educativas y como debemos elaborarla? ¿Qué tan importantes son los aportes de los padres de familia en la planificación Curricular de la escuela o el jardín? ¿Cómo se adapta una programación curricular ante una situación imprevista?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	30´



#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica la importancia del aporte de padres de familia para una planificación curricular compartida	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza y sintetiza la importancia de una planificación compartida.</li> <li>Elabora una propuesta de planificación compartida, argumentada sobre la gestión escolar.</li> <li>Presenta la propuesta a través de organizadores visuales.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

#### RUBRICA SESIÓN N° 1

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Planteamiento de Objetivos	Los objetivos están alineados a los retos de la gestión escolar, están relacionados con las necesidades y expectativas de aprendizaje de los estudiantes y de la comunidad.	Los objetivos están alineados a la gestión escolar y son medibles, están relacionados a los aprendizajes de los estudiantes	Los objetivos están alineados a la gestión escolar pero no son medibles	Los objetivos son demasiado generales
Argumentación de la propuesta	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar compartida	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°02: Aprendizaje Significativo

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : Matapalo, 24 de setiembre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Analiza la importancia de la retroalimentación y el involucramiento de los padres de familia en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.

### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo bienvenida a cada uno de los directivos e invita a todos ponerse de pie y formar un círculo, tomados de las manos, para agradecer a nuestro padre celestial por el presente. Luego indica que todos vuelven a su lugar.</p> <p><b>Motivación:</b>                      Se desarrolla la dinámica <b>El Escudo:</b>                      Los que deseen, expresan sus comentarios y responden a:                      ¿Qué logros hemos tenido? ¿Qué dificultades tuvimos? ¿Qué errores cometimos? ¿Nos ayudan a mejorar nuestros errores? Porqué.                      Mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre las interrogantes planteadas, se escriben en la pizarra, se generan conclusiones.</p> <p><b>Se exploran saberes previos:</b>                      Luego se recogen los saberes previos con las interrogantes:                      ¿Qué entendemos por aprendizaje significativo?                      ¿Qué entendemos por retroalimentación y triple realimentación?                      ¿Cómo podemos involucrar a los padres de familia en el logro de aprendizajes significativos de sus hijos?                      Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p><b>Conflicto Cognitivo</b>                      El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?		
<b>ACTIVIDADES DE PROCESO</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p><b>Construcción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta y socializa un PPT sobre definición y la teoría de David Ausubel sobre Aprendizaje Significativo. Definición de retroalimentación y triple realimentación. Estrategias para involucrar a los padres de familia en los aprendizajes de sus hijos.</li> <li>• Se entrega una separata sobre los temas antes mencionados para que una lectura individual.</li> <li>• Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen sobre la separata.</li> <li>• Luego, los equipos de trabajo analizan la teoría de David Ausubel sobre aprendizaje significativo y elaboran ejemplos de éste, teniendo en cuenta el involucramiento de los padres de familia. en lo y llegan a conclusiones sobre la importancia de la triple realimentación, valorando los aportes individuales y de grupo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Separatas</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	40
<b>ACTIVIDADES FINALES</b>	<b>MEDIOS Y MATERIALES</b>	<b>TIEMPO</b>
<p>Los directivos socializan ordenadamente los trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tienen las estrategias de involucramiento de los padres de familia en el logro de aprendizajes significativos de sus hijos? ¿Qué tan importante es tener en cuenta la teoría de David Ausubel para el logro de aprendizajes significativos? ¿Qué importancia tiene la triple realimentación en el logro de aprendizajes significativos?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Analiza la importancia de la retroalimentación y el involucramiento de los padres de familia en el logro de aprendizajes significativos de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza la teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel.</li> <li>Elabora ejemplos de aprendizaje significativo.</li> <li>Elabora estrategias de involucramiento de los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos</li> <li>Redacta conclusión sobre la importancia de la triple realimentación.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

#### RUBRICA SESIÓN N° 2

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Procesamiento de información	La información es relatada de manera clara y en lenguaje entendible y considera las ideas más importantes de aprendizajes significativo	La información es relatada de manera clara y en lenguaje entendible y considera algunas ideas importantes de aprendizaje significativo	La información es relatada es poco clara sobre aprendizajes significativo	La información es poco clara y refleja copia del texto sobre aprendizajes significativo
Argumentación	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar compartida	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae	El comportamiento es pésimo, no

	desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	el desarrollo de la sesión.	a compañeros y Doctorante.	permite el desarrollo de la sesión.
--	--	-----------------------------	----------------------------	-------------------------------------

### SESIÓN N°03: El Plan de Mejora.

#### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : Matapalo, 01 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Identifica la importancia de aplicar un plan de mejora para optimizar el servicio educativo.

#### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo bienvenida a cada uno de los directivos y se les agradece por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p><b>Motivación:</b>                      Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.                      Luego se intercambian opiniones sobre qué tan importante son estas sesiones para el ejercicio de su rol como docente-director.                      Mediante lluvia de ideas los directivos opinan y sus aportes se escriben en la pizarra, se generan conclusiones.</p> <p><b>Se exploran saberes previos:</b>                      Se hacen las interrogantes:                      ¿Qué entendemos por plan de mejora?                      ¿Cómo se elabora un plan de mejora?                      ¿Cómo podemos involucrar a los agentes educativos para realizar un diagnóstico?                      ¿Qué tan importante es un plan de mejora en la gestión escolar de la institución educativa?                      Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p><b>Conflicto Cognitivo</b>                      El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta y socializa un PPT sobre definición, esquemas e importancia de un plan de mejora</li> <li>• Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>• Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos de trabajo elaboran un plan de mejora y llegan a conclusiones sobre la importancia de éste en la gestión escolar de la institución educativa, valorando sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Separatas</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene el plan de mejora en la gestión escolar de las instituciones educativas? ¿Qué tan importante es involucrar a los agentes educativos de la institución educativa en los planes de mejora? ¿Qué importancia tiene elaborar un diagnóstico institucional?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica la importancia de aplicar un plan de mejora para optimizar el servicio educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece la importancia del plan de mejora en la gestión escolar de la institución educativa.</li> <li>• Determina la importancia de la participación de los agentes educativos en los planes de mejora institucional.</li> <li>• Redacta conclusión sobre la importancia de elaborar el diagnóstico institucional</li> <li>• Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>• Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

### RUBRICA SESIÓN N° 3

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Procesamiento de información	La información es relatada de manera clara y en lenguaje entendible y considera las ideas más importantes de aprendizajes significativo	La información es relatada de manera clara y en lenguaje entendible y considera algunas ideas importantes de aprendizaje significativo	La información es relatada es poco clara sobre aprendizajes significativo	La información es poco clara y refleja copia del texto sobre aprendizajes significativo
Argumentación	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar compartida	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.



## SESIÓN N°04: Recursos y Materiales.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
PROVINCIA : Zarumilla.  
REGIÓN : Tumbes  
DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
DURACIÓN : 90 minutos  
FECHA : 01 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Identifica y valora la importancia de los recursos y materiales para el logro de los objetivos institucionales.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les agradece por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Qué les ha parecido la dinámica? ¿Cómo se han sentido? ¿Consideran importante desarrollar dinámicas al inicio de una sesión? ¿Por qué? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué son recursos y materiales?</p> <p>¿Cómo se gestionan los recursos y materiales en la institución educativa?</p> <p>¿Es necesario que en la institución educativa se establezcan protocolos para el uso de los recursos y materiales?</p> <p>¿Qué tan importantes son los recursos y materiales para el logro de los objetivos institucionales?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra acrílica</li><li>• Marcadores acrílicos.</li><li>• Hojas bond</li></ul>	20´

respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?		
ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición e importancia de los recursos y materiales en la gestión escolar de la institución y cómo elaborar los protocolos de uso para la conservación de los mismos.</li> <li>Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos de trabajo elaboran protocolos de uso de materiales y recursos y llegan a conclusiones sobre la importancia de éstos en la gestión escolar de la institución educativa, valorando sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tienen los recursos y materiales en la gestión escolar de las instituciones educativas? ¿Qué tan importante es elaborar protocolos para la conservación de los recursos y materiales de la institución educativa en el uso de los mismos? ¿Qué importancia tiene elaborar recursos y materiales para el logro de objetivos institucionales?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30´

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica y valora la importancia de los recursos y materiales para el logro de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de los recursos y materiales en la gestión escolar de las instituciones educativas.</li> <li>Elabora protocolos de conservación de recursos y materiales de la institución educativa.</li> </ul>	Rúbrica

objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece estrategias para promover la elaboración de recursos y materiales para el logro de objetivos institucionales.</li> <li>• Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>• Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	
----------------------------	---	--

**RUBRICA SESIÓN N° 4**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES / VALORACIÓN</b>			
	<b>Excelente 5</b>	<b>Bueno 4</b>	<b>Regular 3</b>	<b>Malo 2</b>
Información de los protocolos	La información contenida en el protocolo está bien organizada y sin errores gramaticales ni ortográficos	La información contenida en el protocolo está bien organizada, casi no presenta errores gramaticales ni ortográficos.	La información contenida en el protocolo, presenta regulares errores gramaticales y ortográficos.	La información contenida en el protocolo y presenta muchos errores gramaticales y ortográficos.
Argumentación de la propuesta	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar compartida	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°05: Sistema de Autoevaluación.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 10 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Identifica la importancia de establecer un sistema de autoevaluación que permita medir el avance y logro de los objetivos institucionales.

### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:                      Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.                      Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre                      ¿Qué les ha parecido la dinámica? ¿Cómo se han sentido?                      ¿Consideran importante desarrollar dinámicas al inicio de una sesión? ¿Por qué? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.                      Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:                      ¿Qué es un sistema de autoevaluación?                      ¿Es importante medir el avance y logro de objetivos institucionales?                      ¿Cómo registra la institución educativa el logro de aprendizajes bimestrales?                      ¿Para qué sirve medir el avance de los aprendizajes de los estudiantes?                      Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo                      El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?		
ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p><b>Construcción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta y socializa un PPT sobre definición e importancia de un sistema de autoevaluación en la gestión escolar de la institución y cómo medir el avance del logro de sus objetivos institucionales.</li> <li>• Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>• Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos de trabajo proponen un sistema de autoevaluación del avance y logro de objetivos institucionales y llegan a conclusiones sobre la importancia de éstos en la gestión escolar de la institución educativa, valorando sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Separatas</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene un sistema de autoevaluación en la gestión escolar de las instituciones educativas? ¿Qué tan importante es medir el logro de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	30´

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica la importancia de establecer un sistema de autoevaluación que permita medir el avance y logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina la importancia de un sistema de autoevaluación en la gestión escolar de instituciones educativas.</li> <li>• Analiza que tan importante es medir el logro de los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.</li> <li>• Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> </ul>	Rúbrica

de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	
-----------------------------------	--	--

### RUBRICA SESIÓN N° 5

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Argumentación	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar compartida	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°06: Gestión y Riesgo de la Infraestructura.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 10 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Identifica la importancia de aplicar un plan de mejora para optimizar el servicio educativo.

### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué entendemos por gestión y riesgo de la infraestructura?</p> <p>¿Cómo identificamos una zona de riesgo en la institución educativa?</p> <p>¿Cómo se gestionan las condiciones necesarias de infraestructura de la institución educativa?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición gestión y riesgo de infraestructura de la institución y de gestión conjunta, mejora de condiciones de infraestructura educativa.</li> <li>Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> <li>Luego, los equipos de trabajo elaboran un mapa de zonas de riesgo de la institución educativa y llegan a conclusiones sobre la importancia de gestionar de manera conjunta condiciones necesarias de infraestructura de la institución educativa, valorando sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la gestión conjunta para mejorar las condiciones necesarias de la infraestructura educativa? ¿Qué tan importante es el mapa de zonas de riesgo de la institución educativa?</p> <p><b>Retroalimentación</b> El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30´

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica la importancia de aplicar un plan de mejora para optimizar el servicio educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de la gestión conjunta para mejorar las condiciones necesarias de la infraestructura educativa</li> <li>Analiza la importancia de un mapa de zonas de riesgo de la institución educativa.</li> <li>Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica



### RUBRICA SESIÓN N° 6

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Argumentación	El argumento es coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es poco coherente con los propósitos de la gestión escolar.	El argumento es desordenado, nada coherente con la gestión escolar	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

SESIÓN N°07: Celebración de convenios.

I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
PROVINCIA : Zarumilla.  
REGIÓN : Tumbes  
DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
DURACIÓN : 90 minutos  
FECHA : 15 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Determina la importancia de suscribir convenios para mejorar la gestión institucional.

IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué entendemos por convenio?</p> <p>¿Cuál es la importancia de celebrar convenios para la gestión escolar de la institución educativa?</p> <p>¿Cómo se celebraría un convenio en la institución educativa?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra acrílica</li><li>• Marcadores acrílicos.</li><li>• Hojas bond</li></ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta y socializa un PPT sobre definición de convenio, su importancia en la gestión escolar de la institución y cómo se celebran convenios.</li> <li>• Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>• Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos de trabajo elaboran un convenio entre la municipalidad y la institución, sugieren la manera de celebración y valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> <li>• Separatas</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la celebración de convenios para la mejora institucional? ¿De qué manera se deben celebrar los convenios en la institución educativa?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica.</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Equipo multimedia</li> </ul>	30´

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Determina la importancia de suscribir convenios para mejorar la gestión institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina la importancia la celebración de convenios para la mejora institucional.</li> <li>• Establece las estrategias para celebrar convenios.</li> <li>• Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>• Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

# RUBRICA SESIÓN N° 7

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Argumentación de la propuesta	El argumento es coherente con la mejora institucional.	El argumento es poco coherente con la mejora institucional.	El argumento es desordenado, nada coherente con la mejora institucional	No hay argumento
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°08: Toma de decisiones.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 15 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Determina la importancia de tomar decisiones de manera democrática para fortalecer las relaciones interpersonales en todos los miembros de la comunidad educativa.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué entendemos por toma de decisiones?</p> <p>¿Cuál es la importancia de tomar decisiones de manera concertada en la institución educativa?</p> <p>¿Cómo se deben tomar decisiones en la institución educativa?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20'

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de Toma de decisiones y su importancia en la gestión escolar de la institución y cómo se deben tomar decisiones.</li> <li>Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos analizan las jornadas de reflexión para determinar la manera de tomar decisiones entre los miembros de la comunidad educativa sobre resultado de evaluaciones internas y valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la toma de decisiones concertadas para la mejora institucional? ¿La toma de decisiones de manera democrática fortalece las relaciones interpersonales de los miembros de la institución educativa?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Determina la importancia de tomar decisiones de manera democrática para fortalecer las relaciones interpersonales en todos los miembros de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de tomar decisiones concertadas para la mejora institucional.</li> <li>Comprende que la toma de decisiones de manera democrática fortalece las relaciones interpersonales de los miembros de la institución educativa.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

# RUBRICA SESIÓN N° 8

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Comprensión	Recupera y expone las ideas y principales motivos de actuar democráticamente.	Expone ideas y motivos de actuar democráticamente.	Expone las ideas sin motivos de porque actuar democráticamente.	No expone ideas ni motivos para actuar democráticamente.
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°09: Convivencia institucional.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
PROVINCIA : Zarumilla.  
REGIÓN : Tumbes  
DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
DURACIÓN : 90 minutos  
FECHA : 22 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Identifica la importancia de las habilidades sociales para fortalecer la convivencia de los miembros de la comunidad educativa.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se expresa el saludo de bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué entendemos por convivencia institucional?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la convivencia institucional para mantener adecuadas condiciones de convivencia?</p> <p>¿Cómo se fortalece la convivencia en la institución educativa?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra acrílica</li><li>• Marcadores acrílicos.</li><li>• Hojas bond</li></ul>	20´



ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de habilidades sociales, convivencia y su importancia en la gestión escolar de la institución y cómo se debe desarrollar.</li> <li>Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando y elaboren un resumen como producto de trabajo en equipo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos elaboran un resumen sobre las habilidades sociales y su importancia para generar y mantener adecuadas condiciones de convivencia y valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la convivencia para la mejora institucional? ¿Las habilidades sociales generan y mantienen adecuadas condiciones de convivencia entre los miembros de la institución educativa?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Identifica la importancia de las habilidades sociales para fortalecer la convivencia de los miembros de la comunidad educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de la convivencia para la mejora institucional.</li> <li>Comprende que las habilidades sociales generan y mantienen adecuadas condiciones de convivencia entre los miembros de la institución educativa.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

# RUBRICA SESIÓN N° 9

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Comprensión	Recupera y expone las ideas y principales motivos de desarrollar habilidades sociales para una sana convivencia institucional.	Expone ideas y motivos de desarrollar las habilidades sociales para una sana convivencia institucional.	Expone las ideas sin motivos de desarrollar habilidades sociales para una sana convivencia institucional.	No expone ideas ni motivos de desarrollar habilidades sociales para una sana convivencia institucional.
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°10: Interculturalidad.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 22 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Determina la importancia de la interculturalidad en el logro de objetivos institucionales.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué entendemos por interculturalidad?</p> <p>¿Cómo definimos a las adecuadas condiciones laborales y de aprendizaje?</p> <p>¿Cómo trabajar la diversidad cultural para fortalecer la convivencia institucional que conlleve a generar adecuadas condiciones laborales y de aprendizaje?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de interculturalidad, diversidad cultural, condiciones favorables de trabajo y de aprendizaje y su importancia en la gestión escolar de la institución. Se entrega una separata sobre los temas mencionados para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando con mayor profundidad los temas tratados y elaboren propuestas de condiciones favorables de trabajo y de aprendizaje.</li> </ul> <p>Luego, los equipos socializan sus productos a través de la técnica del museo, valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre la importancia de los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la interculturalidad para generar y mejorar condiciones laborales de trabajo y de aprendizaje? ¿La interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Determina la importancia de la interculturalidad en el logro de objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de la interculturalidad para generar y mejorar condiciones laborales de trabajo y de aprendizaje.</li> <li>Comprende que la interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

**RUBRICA SESIÓN N° 10**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES / VALORACIÓN</b>			
	<b>Excelente 5</b>	<b>Bueno 4</b>	<b>Regular 3</b>	<b>Malo 2</b>
<b>Claridad</b>	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
<b>Comprensión</b>	Recupera y expone las ideas y principales motivos de cómo la interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales.	Expone ideas y motivos de cómo la interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales	Expone las ideas sin motivos que la interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales.	No expone ideas ni motivos de que la interculturalidad favorece el logro de objetivos institucionales
<b>Trabajo en Equipo</b>	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
<b>Actitud</b>	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°11: Organización institucional.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 29 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Determina la importancia de la organización institucional para facilitar el cumplimiento de funciones y el logro de objetivos.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:                      Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:                      ¿Qué entendemos por organización institucional?                      ¿Cómo se elabora un manual de organización y funciones en una institución educativa?                      ¿Conocen alguna normatividad para la organización institucional?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo                      El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de organización institucional, el manual de organización y funciones y se recuerdan normas legales vigentes relacionadas al funcionamiento institucional.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando normas legales vigentes para la organización y funcionamiento institucional. Luego, los equipos socializan sus productos a través de la técnica del museo, valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre la importancia de los temas tratados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene la organización para el funcionamiento de la institución y el logro de sus objetivos? ¿Qué tan importante es para la institución educativa el manual de organización y funciones?</p> <p><b>Retroalimentación</b> El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Determina la importancia de la organización institucional para facilitar el cumplimiento de funciones y el logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de la organización para el funcionamiento de la institución y el logro de sus objetivos</li> <li>Comprende la importancia del manual de organización y funciones es para la gestión de la institución educativa.</li> <li>Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

RUBRICA SESIÓN N° 11

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Comprensión	Recupera y expone las ideas y principales motivos de la importancia del manual de organización y funciones para la gestión institucional.	Expone ideas y motivos de la importancia del manual de organización y funciones para la gestión institucional.	Expone las ideas sin resaltar la importancia del manual de organización y funciones para la gestión institucional.	No expone ideas ni motivos de la importancia del manual de organización y funciones para la gestión institucional.
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.



## SESIÓN N°12. Instrumentos de gestión escolar.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 29 de octubre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Compara las características de cada uno de los instrumentos de gestión escolar de la institución educativa.

### IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:                      Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.                      Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.                      Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:                      ¿Qué son los instrumentos de gestión escolar?                      ¿Qué características tienen los instrumentos de gestión escolar?                      ¿Cuáles son los instrumentos de gestión escolar de la institución educativa?                      ¿Existe alguna norma legal que reconozca los instrumentos de gestión escolar de la institución educativa?                      Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo                      El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?		
ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de instrumentos de gestión escolar de la institución educativa, la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU que regula los instrumentos de gestión escolar de las instituciones educativas</li> <li>Se entrega la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando con mayor profundidad la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU y establezcan las características y los esquemas de los instrumentos de gestión escolar.</li> </ul> <p>Luego, los equipos socializan sus productos a través de la técnica del museo, valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre la importancia de los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tienen los instrumentos de gestión escolar? ¿Qué instrumento deben elaborar las instituciones educativas unidocente y multigrado? ¿Por qué las instituciones educativas unidocente y multigrado no elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Determina la importancia de la organización institucional para facilitar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia de los instrumentos de gestión escolar.</li> <li>Determina el instrumento que deben elaborar las instituciones educativas unidocente y multigrado.</li> </ul>	Rúbrica

el cumplimiento de funciones y el logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende porque las instituciones educativas unidocente y multigrado no elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar.</li> <li>• Respeta y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>• Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	
--	--	--

### RUBRICA SESIÓN N° 12

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Comprensión	Recupera y expone las ideas y principales motivos del porque no se elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar	Expone ideas y motivos del porque no se elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar	Expone las ideas sin resaltar del porque no se elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar	No expone ideas ni motivos del porque no se elaboran los 4 instrumentos de gestión escolar
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## SESIÓN N°13: Plan estratégico de desarrollo institucional.

### I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.  
 PROVINCIA : Zarumilla.  
 REGIÓN : Tumbes  
 DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.  
 DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.  
 DURACIÓN : 90 minutos  
 FECHA : 05 de noviembre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III. CAPACIDAD: Explica la importancia de elaborar el plan estratégico de desarrollo en las instituciones educativas unidocente y multigrado.

### IV. SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que desarrolle una dinámica.</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se han sentido? ¿Cuál es su actitud frente a la participación de su compañero? y sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué es el plan estratégico de desarrollo institucional?</p> <p>¿Qué características tiene el plan estratégico de desarrollo institucional?</p> <p>¿Por qué las instituciones educativas unidocente y multigrado elaboran solo un instrumento de gestión escolar?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizarra acrílica</li> <li>• Marcadores acrílicos.</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT sobre definición de instrumentos de plan estratégico de desarrollo institucional, la parte de la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU donde establece la elaboración de un solo instrumento de gestión escolar en las instituciones educativas unidocente y multigrado.</li> <li>Se entrega la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU para que realicen una lectura individual.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando con mayor profundidad la resolución viceministerial N°011-2019-MINEDU y establezcan las características y el esquema del plan estratégico de desarrollo institucional como único instrumento de gestión escolar.</li> </ul> <p>Luego, los equipos socializan sus productos a través de la técnica del museo, valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre la importancia de los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	40
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué importancia tiene el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar? ¿Cómo se debe elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional en las educativas unidocente y multigrado?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	30'

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Explica la importancia de elaborar el plan estratégico de desarrollo en las instituciones educativas unidocente y multigrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina la importancia del plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar</li> <li>Determina la manera para elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional en las educativas unidocente y multigrado.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica

RUBRICA SESIÓN N° 13

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Criterio	Consistentemente determina la manera de elaborar un plan estratégico de desarrollo institucional	Parcialmente consistente determina la manera de elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional	Inconsistente determina la manera de elaborar un plan estratégico de desarrollo institucional	No determina la manera de elaborar un plan estratégico de desarrollo institucional
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece rara vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

SESIÓN N°14: Elaboración del plan de desarrollo estratégico.

I.- DATOS INFORMATIVOS:

UGEL : Zarumilla.

PROVINCIA : Zarumilla.

REGIÓN : Tumbes

DIRECTOR : Dr. Pedro Rujel Atoche.

DOCTORANTE: Mg. José Clever Del Rosario Céspedes.

DURACIÓN : 90 minutos

FECHA : 05 de noviembre 2019.

II. COMPETENCIA: Comprende el rol de Líder Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado centrada en la mejora de los aprendizajes en el marco del CNEB.

III.CAPACIDAD: Analiza los aspectos que deben considerarse en la elaboración de un plan estratégico de desarrollo institucional en las instituciones educativas unidocente y multigrado.

IV.SECUENCIA METODOLÓGICA:

ACTIVIDADES DE INICIO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Se da la bienvenida a cada uno de los directivos y se les reitera el agradecimiento por contribuir con el desarrollo de la investigación.</p> <p>Motivación:</p> <p>Se solicita la participación de un asistente para que exprese que tan útil es este programa en su rol como directivo</p> <p>Luego mediante lluvia de ideas los directivos opinan sobre ¿Cómo se están sintiendo? ¿Cuál es su apreciación del programa de liderazgo pedagógico? Sus aportes se escriben en la pizarra para generar conclusiones.</p> <p>Se exploran saberes previos a través de las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué aspectos se deben considerar en el plan estratégico de desarrollo institucional?</p> <p>¿Qué importancia tiene el plan estratégico de desarrollo institucional?</p> <p>Se recogen los aportes y se registran en la pizarra.</p> <p>Conflicto Cognitivo</p> <p>El conflicto cognitivo se genera al comparar, reflexionar y evaluar la interacción entre directivos sobre sus aportes y respuestas en relación al tema planteado, a través de la interrogante: ¿Qué elementos comunes y no comunes encontramos entre nuestros aportes y la nueva información?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pizarra acrílica</li><li>• Marcadores acrílicos.</li><li>• Hojas bond</li></ul>	20´

ACTIVIDADES DE PROCESO	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<b>Construcción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se presenta y socializa un PPT el esquema de un plan estratégico de desarrollo institucional.</li> <li>Se forman grupos de trabajo y se les solicita que interactúen analizando los aspectos del plan estratégico de desarrollo institucional y empiecen a elaborarlo.</li> </ul> <p>Luego, los equipos socializan sus productos a través de la técnica del museo, valoran sus aportes individuales y de equipo. Consensuan sus ideas, las presentan, exponen y reflexionan sobre la importancia de los temas tratados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Hojas bond</li> <li>Separatas</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	50
ACTIVIDADES FINALES	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
<p>Los directivos socializan ordenadamente sus trabajos elaborados en cada equipo con coherencia, claridad, creatividad y seguridad, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar? ¿Qué tan fácil o complicado es elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar? ¿Es importante elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional en las educativas unidocente y multigrado?</p> <p><b>Retroalimentación</b></p> <p>El Doctorante redondea las ideas de los diferentes tópicos tratados y de las exposiciones realizadas a través de ejemplos e información complementaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica.</li> <li>Marcadores acrílicos.</li> <li>Equipo multimedia</li> </ul>	20´

#### IV. EVALUACIÓN

CAPACIDAD	INDICADORES DE LOGRO	INSTRUMENTO
Analiza los aspectos que deben considerarse en la elaboración de un plan estratégico de desarrollo institucional en las instituciones educativas unidocente y multigrado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determina los aspectos que se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar</li> <li>Determina la importancia de elaborar el plan estratégico de desarrollo institucional en las educativas unidocente y multigrado.</li> <li>Respeto y valora los aportes individuales y de equipo.</li> <li>Promueve el aprendizaje colaborativo a través del trabajo en equipo.</li> </ul>	Rúbrica



RUBRICA SESIÓN N° 14

DIMENSIONES	INDICADORES / VALORACIÓN			
	Excelente 5	Bueno 4	Regular 3	Malo 2
Claridad	Aborda el tema con claridad y se entiende perfectamente la importancia del tema	Aborda el tema con claridad y se entiende bien la importancia del tema	Aborda el tema con poca claridad y dificulta entender la importancia del tema	No aborda el tema y no se entiende la importancia del tema
Criterio	Consistentemente determina los aspectos que se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar.	Parcialmente consistente determina los aspectos que se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar.	Inconsistente determina los aspectos que se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar.	No determina los aspectos que se consideran para elaborar el plan de desarrollo institucional como instrumento de gestión escolar.
Trabajo en Equipo	Todos los participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	La mayoría de participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Pocos participantes aportan para realizar el trabajo asignado.	Solo un participante aporta para realizar el trabajo asignado.
Actitud	El comportamiento es correcto, permite el desarrollo de la sesión con respeto y valoración de los aportes u opiniones.	El comportamiento es correcto, entorpece para vez el desarrollo de la sesión.	El comportamiento es incorrecto, a veces distrae a compañeros y Doctorante.	El comportamiento es pésimo, no permite el desarrollo de la sesión.

## Anexo 2. Instrumento.

### CUESTIONARIO PARA ESTIMAR LA GESTIÓN ESCOLAR

Estimado director, a continuación se le presenta un cuestionario construido para estimar la Gestión Escolar. Marca con aspa (x) el valor de la alternativa en cada ítem que estimes ocurra en la institución educativa a la que pertenece. Mucho se agradece su colaboración.

**Datos informativos:**

Edad: (    )      Sexo: Masculino (    ) Femenino (    )

DIMENSIONES/INDICADORES/ITEMS		ESCALA		
		Nunca	A veces	Siempre
<b>DIMENSIÓN: Planificación Curricular</b>				
<b>INDICADOR: Planificación Curricular compartida</b>				
1	¿En la institución educativa se elabora la programación curricular tomando en cuenta los aportes de los padres de familia?	1	2	3
2	¿En la institución educativa desarrolla la programación curricular adaptándola a situaciones imprevistas que se presentan en el contexto local?	1	2	3
<b>INDICADOR: Aprendizaje.</b>				
3	¿En la institución educativa se práctica la triple realimentación (feedback) para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes?	1	2	3
4	¿En la institución educativa se involucra a los padres de familia en el desarrollo de estrategias innovadoras para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes?	1	2	3
<b>INDICADOR: Plan de mejora.</b>				
5	¿En la institución educativa se desarrolla algún plan de mejora para optimizar el servicio educativo?	1	2	3
6	¿En la institución educativa se realiza el diagnóstico antes de elaborar proyectos innovadores, programas y planes de mejora?	1	2	3
<b>DIMENSIÓN: Gestión Administrativa</b>				
<b>INDICADOR: Recursos y Materiales</b>				
7	¿En la institución educativa se gestiona la dotación de recursos y materiales de calidad para el desarrollo de actividades orientadas al logro de los objetivos institucionales?	1	2	3
8	¿En la institución educativa se elaboran protocolos para estudiantes de uso, cuidado y conservación de los recursos y materiales?	1	2	3
<b>INDICADOR: Sistema de autoevaluación</b>				
9	¿En la institución educativa se elaboran cuadros estadísticos bimestrales del logro de aprendizajes en función a la calendarización del año escolar?	1	2	3
10	¿En la institución educativa se miden periódicamente el avance de los objetivos institucionales?	1	2	3
<b>INDICADOR: Gestión y riesgo de la infraestructura</b>				

1 1	¿En la institución educativa se mantienen visibles las zonas de riesgo a través de un mapa institucional?	1	2	3
1 2	¿En la institución educativa se realizan gestiones conjuntas (director(a) y padres de familia) para mejorar las condiciones necesarias de la infraestructura educativa?	1	2	3
<b>DIMENSIÓN: Gestión Institucional</b>				
<b>INDICADOR: Celebración de convenios</b>				
1 3	¿La institución educativa suscribe convenios y/o acuerdos de gestión con instituciones públicas o privadas para la mejora institucional?	1	2	3
1 4	¿La institución educativa desarrolla actividades de fortalecimiento de capacidades de la comunidad educativa con aliados estratégicos para la mejora institucional?	1	2	3
<b>INDICADOR: Toma de decisiones</b>				
1 5	¿En la institución educativa se realizan jornadas de reflexión con todos los actores educativos (director(a), docentes, padres de familia y estudiantes) sobre resultados de evaluaciones internas para tomar decisiones concertadas?	1	2	3
1 6	¿En la institución educativa se toman decisiones, de manera democrática, para fortalecer las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa?	1	2	3
<b>INDICADOR: Convivencia institucional</b>				
1 7	¿En la institución educativa se desarrollan talleres de habilidades sociales para mantener adecuadas condiciones de convivencia?	1	2	3
1 8	¿En la institución educativa se desarrollan actividades de respeto a la diversidad intercultural para fortalecer la convivencia institucional?	1	2	3
<b>INDICADOR: Organización institucional</b>				
1 9	¿En la institución educativa los comités internos cumplen un rol protagónico en el desarrollo de las actividades que les corresponde en el funcionamiento institucional?	1	2	3
2 0	¿En la institución educativa se ha elaborado el reglamento interno para orientar el cumplimiento de funciones de todos.	1	2	3

### **Anexo 3. Ficha técnica del instrumento.**

Nombre: Cuestionario sobre Gestión Escolar

Adaptación: Ministerio de Educación

Autor: José Clever del Rosario Céspedes

Lugar: Tumbes

Año: 2019

Dirigido a: directores de instituciones educativas unidocente y multigrado.

Duración: 20 minutos.


Objetivo: el instrumento mide la percepción de la Gestión Escolar en las dimensiones planificación curricular (6 ítems), gestión administrativa (6 ítems) y gestión institucional (8 ítems)

Tipo: Método de Rensis Likert

## Anexo 4. Matriz de Validación de Contenido por Criterio de Jueces o Expertos.

MATRIZ DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE JUECES O JUICIO DE EXPERTOS											
INSTRUMENTO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN INSTITUCIONAL											
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	ESCALA DE RESPUESTA			CRITERIOS DE EVALUACIÓN				
				1. Nunca	3. A veces	5. Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIÓN
							SI	NO	SI	NO	
VD: GESTIÓN INSTITUCIONAL. Se compone de un conjunto de diligencias, actos operacionales y actividades administrativas de manejo de las funciones administrativas que son de soporte y pilar fundamental de la gestión formativa (Sovero, 2007).	Liderazgo Directivo	Toma de Decisiones	1 El personal directivo decide impulsar propuestas institucionales, orientadas a mejorar la gestión institucional.								
			2 En las reuniones de trabajo se respetan las opiniones e ideas de los actores educativos, para la toma de decisiones.								
		Estilo de Liderazgo	3 El equipo directivo realiza evaluaciones periódicas al personal, para la mejora del servicio educativo.								
			4 Los directivos demuestran un liderazgo democrático, para generar el cambio institucional.								
		Motivación	5 Se fomenta la participación de los educandos, docentes y administrativos en las diferentes actividades académicas.								
			6 Se promueve una comunicación asertiva entre directivos y trabajadores, para el cumplimiento de las actividades programadas.								
	Planificación Estratégica	Proyecto Educativo Institucional	7 En la institución está claramente definida su visión y misión empresarial, las cuales son conocidas por todo el personal.								
			8 En la elaboración del PEI y Plan Anual de Trabajo participan los directivos, docentes y administrativos de la institución.								
		Plan Anual de Trabajo	9 En la elaboración del Plan Anual de Trabajo del área académica, los trabajadores asumen el compromiso para lograr los objetivos.								
			10 La institución en los programas anuales considera capacitación para el personal directivo, docente y administrativo.								
		Planes de Mejora	11 La institución desarrolla planes de mejora, en busca de optimizar el servicio educativo.								
			12 El cuerpo directivo, diagnostica antes de planear los proyectos innovadores, programas y planes.								
	Evaluación de la Gestión Educativa	Evaluación del Servicio Educativo	13 Considera que las evaluaciones periódicas realizadas por la institución, buscan mejorar la gestión institucional.								
			14 Se implementan y ejecutan los procedimientos administrativos adecuados, para asegurar que lo planificado se cumpla.								
		Grado de Eficiencia y Eficacia	15 Los recursos institucionales son controlados permanentemente para su eficiente distribución y uso.								
			16 La distribución de los recursos se efectúa de forma racional y equitativa, para el cumplimiento de los objetivos.								
		Cumplimiento de las Funciones Administrativas	17 Los directivos supervisan las actividades administrativas, para lograr alcanzar los objetivos de la institución.								
			18 Se aplican los procedimientos de control, en las diferentes actividades académicas y administrativas que desarrolla el personal de la institución.								
	Clima Institucional	Ambiente Físico	19 Para el desarrollo de las labores administrativas, la organización ofrece ambientes con condiciones de seguridad, higiene y salud mental.								
			20 El personal docente, administrativo y directivo, asume compromiso e identificación en el cuidado de la infraestructura y equipos.								
		Características Estructurales	21 El organigrama funcional es un medio utilizado para orientar al personal sobre los niveles de autoridad y responsabilidad.								
			22 El personal que labora en la institución se preocupa por mantener el orden, la disciplina y las buenas relaciones laborales desde su puesto de trabajo.								
		Comportamiento Organizacional	23 En la institución se fomenta la práctica de principios y valores de los actores educativos.								
			24 Se convoca a reuniones a los trabajadores para dar solución a problemas que se presenta en la institución.								

## Anexo 5. Validación de Contenido del Instrumento del Experto 1

 **UCV**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO**

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Escolar.

**Objetivo :** Evaluar la variable dependiente: Gestión Escolar.

**Dirigido a:** Directores de instituciones educativas públicas unidocente y multigrado de los niveles educativos de educación inicial y de educación primaria de EBR.

**Apellidos y nombres del experto:** CRUZ CISNEROS, Victor Francisco

**Grado académico y especialidad del validador:** Doctor en Educación.


**Documento de identidad N°:** 00244802

**Recomendación:** Aplicar una Prueba Piloto a 10 sujetos de otra institución que tengan las mismas características para calcular la confiabilidad, la validez de criterio y la validez de constructo del instrumento.

**Juicio de aplicabilidad del instrumento:**

Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
✓		

Tumbes, 31 de julio del 2019.



.....  
**Dr. Victor Francisco Cruz Cisneros**  
DNI 00244802  
Experto 1

## Anexo 6. Validación de Contenido del Instrumento del Experto 2



### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Escolar.

**Objetivo :** Evaluar la variable dependiente: Gestión Escolar.

**Dirigido a:** Directores de instituciones educativas públicas unidocente y multigrado de los niveles educativos de educación inicial y de educación primaria de EBR.

**Apellidos y nombres del experto:** CHERRES PEÑA, Antonio Freddy.

**Grado académico y especialidad del validador:** Doctor en Educación.

**Documento de identidad N°:** 00255374.

**Recomendación:** Aplicar una Prueba Piloto a 10 sujetos de otra institución que tengan las mismas características para calcular la confiabilidad, la validez de criterio y la validez de constructo del instrumento.

**Juicio de aplicabilidad del instrumento:**

Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tumbes, 31 de julio del 2019.

.....  
**Dr. Antonio Freddy Cherres Peña**  
**DNI 00255374**  
**Experto 2**

## Anexo 7. Validación de Contenido del Instrumento del Experto 3



### VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

**Nombre del instrumento:** Cuestionario de Gestión Escolar.

**Objetivo:** Evaluar la variable dependiente Gestión Escolar.

**Dirigido a:** Directores de instituciones educativas públicas unidocente y multigrado de los niveles educativos de educación inicial y de primaria de EBR.

**Apellidos y nombres del experto:** BALLADARES ATOCHE, César.

**Grado académico y especialidad del validador:** Doctor en Educación.

**Documento de identidad N°:** 00231696.

**Recomendación:** Aplicar una Prueba Piloto a 10 sujetos de otra institución que tengan las mismas características para calcular la confiabilidad, la validez de criterio y la validez de constructo del instrumento.

**Juicio de aplicabilidad del instrumento:**

Aplicable	Aplicable después de corregir	No Aplicable
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tumbes, 31 de julio del 2019.

.....  
**Dr. CESAR BALLADARES ATOCHE**

**DNI 00231696**

**Experto 3**



[illegible]

## Anexo 9. Validez de Constructo Método de correlaciones (dominio– total)

		Correlaciones			
		VD	D1	D2	D3
VD	Correlación de Pearson	1	,893**	,865**	,731*
	Sig. (bilateral)		,001	,001	,016
	N	10	10	10	10
D1	Correlación de Pearson	,893**	1	,771**	,413
	Sig. (bilateral)	,001		,009	,236
	N	10	10	10	10
D2	Correlación de Pearson	,865**	,771**	1	,421
	Sig. (bilateral)	,001	,009		,225
	N	10	10	10	10
D3	Correlación de Pearson	,731*	,413	,421	1
	Sig. (bilateral)	,016	,236	,225	
	N	10	10	10	10

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Anexo 10. Confiabilidad del Instrumento.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE: ...																							
		GESTIÓN ESCOLAR																				VD	
		PROGRAMCIÓN CURRICULAR						GESTIÓN ADMINISTRATIVA						GESTIÓN INSTITUCIONAL									
		Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		20
Muestra	1	3	3	1	3	2	2	1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	51	
	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	53	
	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	54	
	4	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	2	51	
	5	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	47	
	6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	2	2	2	51
	7	1	2	1	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	44	
	8	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	52	
	9	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	29
	10	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	3	1	3	1	2	3	2	3	3	3	46
Suma total		24	26	20	27	25	23	22	23	21	22	27	25	25	17	24	26	21	28	25	27	478	
Media		2.40	2.60	2.00	2.70	2.50	2.30	2.20	2.30	2.10	2.20	2.70	2.50	2.50	1.70	2.40	2.60	2.10	2.80	2.50	2.70	47.80	
Varianza		0.71	0.49	0.89	0.46	0.50	0.46	0.62	0.68	0.32	0.40	0.46	0.50	0.28	0.46	0.49	0.71	0.77	0.18	0.28	0.23	9.87	53.96

Varianza de la Población  $\Sigma Si^2$  : 9.87

K: El número de ítems

$\Sigma Si^2$  : Sumatoria de las Varianzas de los Ítems

$S_T^2$  : La Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$  : Coeficiente de Alfa de Cronbach

20, [ 1 - 0.18 ]

19,

1.05 [ 0.82 ]

$\alpha = 0.860$

20
9.87
53.96

FORMULA PARA CALCULAR ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	20

### Estadísticas de total de elemento

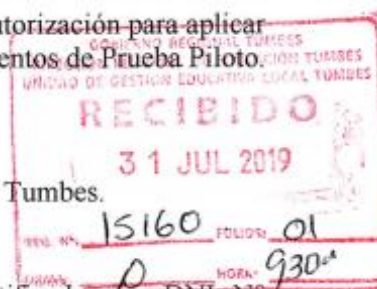
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
p1	45,40	44,044	,822	,836
p2	45,20	45,067	,895	,836
p3	45,80	51,067	,148	,870
p4	45,10	45,878	,834	,839
p5	45,30	47,344	,628	,847
p6	45,50	48,278	,557	,850
p7	45,60	49,600	,336	,859
p8	45,50	46,722	,582	,848
p9	45,70	51,789	,226	,861
p10	45,60	50,711	,316	,859
p11	45,10	45,211	,913	,836
p12	45,30	51,567	,186	,864
p13	45,30	52,011	,219	,861
p14	46,10	50,989	,261	,861
p15	45,40	49,156	,440	,854
p16	45,20	48,178	,433	,855
p17	45,70	50,900	,183	,867
p18	45,00	50,667	,518	,854
p19	45,30	50,456	,430	,855
p20	45,10	51,433	,330	,858

## Anexo 11. Solicitud para aplicar Prueba Piloto



### “Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”

**SOLICITO:** Autorización para aplicar instrumentos de Prueba Piloto.



**SEÑOR:** Prof. DIEGO ROMERO MENDOZA.  
Director de la Unidad de Gestión Educativa Local de Tumbes.  
Tumbes.

El Mg. José Clever Del Rosario Céspedes, identificado con DNI N° 00237213, estudiante de la experiencia curricular de **Diseño del Proyecto de Investigación** del Programa de **Doctorado en Educación** de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de la filial Piura, me encuentro desarrollando mi proyecto de investigación titulado: “**Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado de Tumbes, 2019**”, bajo la asesoría del Dr. Víctor Francisco Cruz Cisneros, por lo cual es necesario aplicar el instrumento, a una muestra de 10 directores (prueba piloto), para comprobar la confiabilidad, la validez de criterio y la validez de constructo del instrumento construido para medir la variable dependiente de mi investigación.

En tal sentido, solicito a usted Señor Director me brinde las facilidades y emita la Constancia que me autorice aplicar el instrumento de recojo de datos de la prueba piloto en las instituciones educativas de su jurisdicción. Por ser de justicia.

Tumbes, 25 de julio del 2019.

Mg. José Clever Del Rosario Céspedes

DNI N° 00237213

## Anexo 12. Autorización para aplicar Prueba Piloto



“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”  
“DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES 2018-2027”

### CREDENCIAL

**EL DIRECTOR DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA  
LOCAL DE TUMBES QUE SUSCRIBE:**

### CERTIFICA

Que el **Mg. JOSÉ CLEVER DEL ROSARIO CÉSPEDES**, identificado con D.N.I N° 00237213, estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela del Posgrado de la Universidad César Vallejo de la Filial Piura, asistirá a las Instituciones Educativas con la finalidad de aplicar una muestra (prueba piloto) a 10 directores de las I.E de la jurisdicción, para comprobar la confiabilidad, validez de criterio y la validez de constructo del instrumento para medir la variable dependiente de su proyecto de investigación titulado *“Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocentes y Multigrado de Tumbes 2019”*

Se expide la presente credencial para que usted Señor Director, brinde las facilidades en su Institución Educativa y el estudiante de la Universidad César Vallejo cumpla su reto en la aplicación de esta muestra.

Tumbes,



  
**Lic. Diego Romero Mendoza**  
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE TUMBES



Anexo 13. Solicitud para aplicar la investigación en los directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019

**FORMULARIO UNICO DE TRAMITES (FUT)**  
RM N° 0445-2012-ED  
DISTRIBUCIÓN GRATUITA

**I.- RESUMEN DE SU PEDIDO:** Solicito Autorizar para Desarrollar Proyecto de Tesis Doctoral "Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado, provincia de Zarumilla"

**II.- DEPENDENCIA O AUTORIDAD A QUIEN SE DIRIGE:** Director de la UGEL Zarumilla

**III.- DATOS DEL SOLICITANTE:**  
Persona Natural  
Apellido Paterno: DEL ROSARIO Apellido Materno: CESPEDES Nombres: JOSE CLEVER.  
Razón Social:   
Tipo de Documento:   
DNI: RUC:   
FECHA: 17 SEP 2019  
REG. N°: 01


**IV.- DIRECCIÓN:**  
TIPO DE VIA: Avenida: ☒ Jirón: ☐ Calle: ☐ Pasaje: ☐ Carretera: ☐ Prolongación: ☐  
Nombre de la vía: Zarumilla  
N° de Inmueble: 402 Block: ☐ Interior: ☐ Piso: ☐ Mz: ☐ Lote: ☐ Km: ☐ Sector: ☐  
Tipo de Zona:   
Urbanización: ☐ Pueblo Joven: ☐ Unidad Vecinal: ☐ Conjunto Habitacional: ☐ Asentamiento Humano: ☐  
Cooperativa: ☐ Residencial: ☐ Zona Industrial: ☐ Centro Poblado: ☒ Caserio: ☐  
Asociación: ☐ Grupo: ☐ Fundo: ☐ Otros (especificar): ☐  
Nombre de zona: Matapalo  
Referencia: Casa del Maestro  
Departamento: Tumbes Provincia: Zarumilla Distrito: Matapalo  
Teléfonos: 985826915 x Autorizo se me notifique al siguiente correo electrónico: joseclever64@hotmail.com

**DECLARO** que los datos presentados en el presente formulario los realizo con carácter de **DECLARACIÓN JURADA**

**V.- FUNDAMENTACIÓN DEL PEDIDO:**  
Actualmente estoy matriculado en la Experiencia curricular Desarrollo del Proyecto de tesis correspondiente al sexto y último ciclo de estudios del programa de posgrado doctorado de Educación en la Universidad Cesar Vallejo filial Piura, teniendo que desarrollar el Proyecto de Investigación "Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado, provincia de Zarumilla-Tumbes, 2019". Razón por la cual, le solicito la AUTORIZACION correspondiente para Desarrollar el mencionado proyecto, teniendo como muestra y población todas las instituciones, de la característica idáica, de la provincia de Zarumilla que por ende es la jurisdicción de su dirigida.  
Por lo expuesto, espero su respuesta positiva.


**VI.- DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:**

Matapalo, 13 de setiembre 2019  
LUGAR Y FECHA

  
FIRMA DEL USUARIO

Para consultas sobre su trámite ingrese a: [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe) y haga click en: Consultas sobre su trámite SENAD o llame al 6155877

Anexo 14. Autorización para aplicar la investigación en los directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019

"DECENIO DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES Y HOMBRES"  
"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

Zarumilla, 18 de setiembre del 2019.

**OFICIO N° 1066-2019-GOB.REG.TUMBES-DRET-UGELZ-D.-**

**SEÑOR:**  
**Mg. JOSÉ CLEVER DEL ROSARIO CÉSPEDES**  
**DIRECTOR DE LA I.E. N° 100 "MANUEL C. FARIAS MORÁN"**  
**MATAPALO.-**



ASUNTO : Respuesta a documento.



REFERENCIA : SOLICITUD DE FECHA 17/09/2019.

=====

Es grato dirigirme a usted, con la finalidad de expresarle el fraterno saludo en nombre del personal que labora en la Unidad de Gestión Educativa Local de Zarumilla, que me honro en dirigir; y en atención al documento de la referencia, comunicarle que mi Despacho le **AUTORIZA Desarrollar el Proyecto de Tesis Doctoral "Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocentes y Multigrado, Provincia de Zarumilla".**

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,

D.UGEL.-Z/PRA.  
Sec.Direc.A.ycg.-

Av. Tumbes N° 691 - Zarumilla

 072-310245

 <http://www.ugelzarumilla.edu.pe>



Anexo 15. Evidencias de la aplicación de la investigación en directores de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019



## Anexo 16. Matriz de consistencia

Título: Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	JUSTIFICACIÓN
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué efectos tiene el programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión escolar de instituciones educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar el efecto de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>H<sub>i</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p> <p>H<sub>0</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico no tiene un efecto significativo en la Gestión Escolar de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p>	<p><b>Teórica</b></p> <p>Porque aporta nuevo conocimiento con fundamento teórico basado en enfoques de Gestión basadas en el Liderazgo Pedagógico que relaciona al conjunto de actividades orientadas a la mejora del proceso de enseñanza para generar nuevos aprendizaje. El liderazgo pedagógico postula una labor que conlleve a “transformar” el servicio educativo y las prácticas pedagógicas. Esto es, ir cambiando las condiciones de trabajo existentes.</p> <p><b>Práctica</b></p> <p>Porque contribuye a solucionar las brechas de gestión escolar entre las instituciones educativas unidocente y multigrado frente a las instituciones polidocente completa.</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p><b>PE1:</b></p> <p>¿Cuáles son los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?</p> <p><b>PE2:</b></p> <p>¿Cuáles son los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?</p> <p><b>PE3:</b></p> <p>¿Cuáles son los efectos del Programa de Liderazgo Pedagógico en la Gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>OE1:</b></p> <p>Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p> <p><b>OE2:</b></p> <p>Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p> <p><b>OE3:</b></p> <p>Establecer los efectos de la aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>H<sub>1</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la planificación curricular de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p> <p>H<sub>2</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la gestión administrativa de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p> <p>H<sub>3</sub>: La aplicación del Programa de Liderazgo Pedagógico tiene un efecto significativo en la gestión institucional de Instituciones Educativas Unidocente y Multigrado de la UGEL Zarumilla-Tumbes, 2019.</p>	<p><b>Metodológica</b></p> <p>Porque aporta un nuevo programa de mejora en la conducción de las instituciones unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla, región Tumbes, especialmente en los distritos de Matapalo y Papayal.</p> <p><b>Social</b></p> <p>Porque beneficia a la comunidad educativa de las instituciones unidocente y multigrado de los distritos de Matapalo y Papayal de la UGEL Zarumilla, región. Asimismo, el aporte a la comunidad científica porque se ha desarrollado en el marco del método científico.</p>